

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců

Autor práce: **Bc. Eliška Bejčková**

Vedoucí práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Eliška Bejčková

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní výsledky práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre. Praha : ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha : Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MONTAG, P. Assessment centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- STÝBLO, J. Moderní personalistika. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, J. Personální management. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „**Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců**“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V praze dne 17. Března 2011

.....

Bc. Eliška Bejčková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce, paní inženýrce Martině Königové, Ph.D., za odborné vedení, poskytnuté konzultace a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala personálně poradenské společnosti Hudson, kde mi bylo umožněno podílet se na přípravě a průběhu Assessment Centre, a tím získat informace, které mi pomohly při vypracovávání diplomové práce.

Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců

Assessment Centre as a Staff Selecting and Developing
Method

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na Assessment Centre jako metodu výběru a rozvoje zaměstnanců. Cílem této práce je zhodnotit využití metody Assessment Centre, dále pak popsat užití této metody na konkrétním případě ve zvolené společnosti, na závěr po shrnutí celého průběhu pak navrhnout řešení na zlepšení využití této metody.

Při zpracování diplomové práce jsou využity metody studia dokumentů, přímého pozorování a polostrukturovaných rozhovorů.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické práci jsou popsány klíčové pojmy pro tuto oblast. Navazující praktická část se zabývá realizací metody Assessment Centre v dodavatelské společnosti při obsazování konkrétní pracovní pozice. Celý postup metody je popsán a zhodnocen, z čehož jsou v závěru navrženy změny pro vylepšení této metody.

Klíčová slova

Podnik, personální činnost, metody výběru zaměstnanců, Assessment Centre, Development Centre, pracovní pozice, kompetence, účastník, hodnotitel.

Summary

The Diploma Thesis is focused on Assessment Centre as a method of selection and development of employees. The aims of this work are describe and evaluate the Assessment Centre method, further then evaluate usage of this method on a certain case in an organization where then to formulate a proposal on how to improve the usage of this method.

When processing the thesis the methods of documents study, direct observing and semi-structured dialogues are used.

The work is divided into a theoretical and practical part. In theoretical part the key words for this field are defined. The following practical part is focused on realization of the Assessment Centre in an outsourcing company on a certain position. The whole method is described and evaluated from which a proposals of improvements are made.

Key words

Company, human resource management, human resource activities, Assessment Centre, Development Centre, job description, competencies, participant, assessor.

Obsah:

1 ÚVOD.....	11
2 CÍL PRÁCE A METODIKA.....	13
2.1 CÍL PRÁCE.....	13
2.2 METODIKA PRÁCE.....	13
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	16
3.1 PODNIK.....	16
3.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	16
3.3 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.3.1 Doplnující výběrové techniky.....	19
3.4 ASSESSMENT CENTRE.....	19
3.4.1 Development Centre.....	21
3.4.1.1 Jak se liší AC od DC.....	22
3.4.2 Základní principy AC.....	23
3.4.4 Využití metody AC pro cíle personální práce.....	24
3.4.2 Modelové situace metody AC.....	25
3.4.2.1 Pracovní simulace.....	26
3.4.2.2 Skupinová cvičení a diskuse.....	26
3.4.2.3 Rozhovory.....	27
3.4.2.4 Psychologické testy a sebehodnocení.....	27
3.4.2.5 Prezentace.....	27
3.4.2.6 Morální dilemata.....	27
3.4.2.7 Zkoušky zdatností a orientace v oboru.....	28
3.5 PŘÍPRAVA AC.....	28
3.5.1 Analýza pracovní pozice.....	28
3.5.2 Kompetence a jejich volba.....	29
3.5.2.1 Výběrové AC.....	30
3.5.2.2 Diagnostické AC.....	30
3.5.2.3 Rozvojové AC.....	30
3.6 REALIZACE AC.....	32
3.7 PO SKONČENÍ AC.....	33
3.7.1 Písemné výstupy.....	33
3.7.2 Písemná zpětná vazba.....	33
3.7.3 Zpětná vazba „tváří v tvář“.....	34
3.7.4 Rozhodnutí.....	34
3.8 VÝHODY A NEVÝHODY METODY AC.....	34

4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....	37
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTÍ	37
4.1.1 Charakteristika dodavatele AC.....	37
4.1.2 Charakteristika zadavatele AC	37
4.2 POPIS REALIZACE AC.....	39
4.2.1 Definování kompetencí	39
4.2.1.1 Analýza pracovní pozice	40
4.2.1.2 Kompetenční model.....	41
4.2.1.3 Zvolené kompetence.....	42
4.2.1.4 Hodnocení kompetencí v grafickém přehledu.....	43
4.2.2 Návrh obsahu assessment centra.....	45
4.2.3 Komunikace o assessment centru	47
4.2.4 Realizace assessment centra.....	50
4.2.5 Cvičení assessment centra	52
4.2.6 Zpracování výstupní zprávy a zpětná vazba	58
4.2.6.1 Výstupní zpráva.....	58
4.2.6.2 Hodnocení výsledků assessment centra	59
4.2.6.3 Zpětná vazba.....	61
4.3 VYHODNOCENÍ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ S KANDIDÁTY	62
4.4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ	64
4.4.1 Návrh 1	64
4.4.2 Návrh 2	65
4.4.3 Návrh 3	66
5 ZÁVĚR.....	67
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
7 PŘÍLOHY	71

1 Úvod

Lidé jsou společným prvkem každé organizace. Přinášejí nové metody, jimiž jsou organizace tak významné (Werther, 1992).

V České republice je možné v posledních letech sledovat tendenci, kdy se pracovní trh zvětšuje. Zahraniční společnosti investují a zakládají zde podniky, což pro zdejší občany znamená zvýšený výskyt pracovních příležitostí. Potvrzeným pravidlem je, že jednou z hlavních částí, která zabezpečuje, aby podnik plynule fungoval, jsou zaměstnanci. Každá firma si již v dnešní době musí uvědomit, že správný výběr zaměstnance, ze kterého si později firma vychová specialistu v daném oboru, je později k nezaplacení.

A právě v tuto chvíli se uplatňuje metoda výběru zaměstnanců zvaná Assessment Centre, která z mnoha nadějných uchazečů dokáže zvolit toho správného. Tato metoda je užívána skoro každým větším podnikem. Nezáleží na tom, jestli společnost volí z absolventů univerzit, anebo obsazuje pozici ředitele podniku. Dokazuje se, že se metoda srovná a v mnohém i předčí klasické pohovory, které jsou známé jako jinak užívaná primární metoda výběru zaměstnanců. Hlavním rozdílem je, že uchazeč je vidět v praktických úkolech, které jsou sice pouze modelově nastavené, ale již zde se dá odhadnout mnoho schopností. Například to může být jaké organizační schopnosti kandidát má, jaký je týmový hráč, jak odolává stresovým situacím a jaké jsou jeho motivace. Rozdílem mezi Assessment Centre pro různé pozice a úrovně je hlavně jeden, a to ve změně sledovaných kompetencí. Pro porovnání – u vyšších pozic bude sledován jejich smysl řízení, na rozdíl například u absolventů bude měřena jejich týmová spolupráce, ochota učit se aj.

Dále využitím metody Assessment Centre podnik získává první informace o kandidátovi, o jeho slabých a silných stránkách. Tyto informace mohou být později použity pro rozvoj jeho kariéry. Později, právě při rozvoji a budování kariéry je hlavním záměrem rozvinout slabší stránky jedince, tím rozeznat jeho potenciál a podpořit tak jeho kariérní růst.

Důležitým faktem na závěr je, že tuto metodu není možné aplikovat bez hlubšího rozmyšlení na všechny pozice beze změny. Jejím vedoucím by vždy měl být hodnotitel, což je vyškolený odborník, který má odpovídající kvalifikaci a zkušenosti z oboru. Hodnotitel v průběhu testování prochází s účastníkem cvičení, sleduje jeho chování a kompetence a vypracovává závěrečnou zprávu. Na závěr je jeho hlavním úkolem správně interpretované závěry prezentovat zadavateli Assessment Centra a poskytnout všem účastněným kvalitní zpětnou vazbu na jejich výkon, popřípadě konstruktivní rady pro další rozvoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je definovat a zhodnotit využití metody Assessment Centre (dále jen AC) jako metody výběru a rozvoje zaměstnanců na vybrané společnosti a podat návrhy na jeho zlepšení. Je zde také několik dílčích cílů, které napomáhají k dosažení cíle hlavního.

Dílčí cíle práce jsou:

- Definovat hlavní kompetence poptávané pozice.
- Realizovat AC s kandidáty a hodnotiteli.
- Zhodnotit průběh a výsledky AC.
- Navrhnout návrhy na zlepšení pro konané AC.

2.2 Metodika práce

V první části této práce je zmíněn podnik, úloha personálního oddělení, jako části organizace a dále pak definice AC, jeho příprava a realizace, hodnocení kompetence, výhody a nevýhody. Literární rešerše je zpracována na základě nastudované literatury a internetových zdrojů uvedených v seznamu. Je členěna do kapitol, subkapitol a odstavců, veškeré citace jsou uváděny dle norem ČSN ISO 690, popřípadě ČSN ISO 690-2.

Praktická část obsahuje vlastní výsledky práce. Vlastní práce je částí analytickou a zpracovanou na základě provedeného výzkumu. Vzhledem k citlivosti dat, bude společnost, která si AC objednala označena jako „společnost X“. Vlastní práce se zabývá obsazováním pozice Obchodního ředitele ve společnosti X, přípravou, realizací i vyhodnocením AC. Na závěr jsou shrnuty výsledky AC a dále také názory účastníků na tuto metodu a její jednotlivé části. Interpretace je doplněna grafickým znázorněním a možnými návrhy vylepšení metody u tohoto konkrétního případu. Také je zde uvedeno vlastní stanovisko autora k dané problematice.

Techniky k vypracování praktické části diplomové práce jsou studium odborné literatury, přímé pozorování, analýza dat a strukturované rozhovory.

Studium odborné literatury

Teoretická část diplomové práce je výsledkem studia odborné literatury, dalších zdrojů a jejich následnou interpretací. Seznam použitých zdrojů je uveden v kapitole šest.

Přímé pozorování

Tato metoda je využita ve vlastní části diplomové práce. Kandidáti jsou při AC hodnoceni na základě svých výkonů a prezentací u jednotlivých cvičení, kde jsou sledovány jejich kompetence požadované na pozici ve společnosti X.

Analýza dat

Analýza dat zahrnuje získání číselných hodnot při výstupech jednotlivých cvičení. Tyto údaje jsou zpracovány do formy tabulek nebo grafů a následně vyhodnoceny.

Polostrukturované rozhovory

Použití polostrukturovaných rozhovorů v diplomové práci slouží pro rozšíření informací získané z analýzy dat a přímého pozorování. Rozhovor je veden s účastníky AC v den konání. Hlavním důvodem pro polostrukturované rozhovory je získání informací, které následně mohou pomoci ve tvorbě návrhů na zlepšení metody AC v dodavatelské společnosti a dále také, že názory a představy dotazovaných budou lépe vyjádřeny spíše ve volnějším rozhovorech.

Celkem se rozhovorů zúčastnilo šest kandidátů, a to ve dne konání AC. Rozhovory s nimi trvají okolo dvaceti minut před začátkem AC a poté přibližně stejně na konci celého dne. Během rozhovoru jsou odpovědi zaznamenány pro pozdější interpretaci, ze kterého vychází možné návrhy na zlepšení.

3 Literární rešerše

3.1 Podnik

Podniky vznikají z jednoho důležitého důvodu. Je to ten, že práce v podniku, která musí být vykonána, aby firma prosperovala, je příliš náročná pro jednoho jedince. Proto se spojí pod hlavičkou společnosti a každý se ujme příslušného úkolu, aby společně zvládli chod organizace. Rozbitím chodu společnosti na jednotlivé úkoly je umožněno zaměstnancům lépe a více se soustředit na svou práci. Proto se organizace skládá ze zaměstnanců, kteří plní jim určené uspořádané úlohy, čímž zvyšují cenu či užitek zboží nebo služby, která je požadována zákazníky či klienty a jim také poskytována (Herbert, 1981).

Ačkoli budovy, zařízení a finanční prostředky jsou také pro podniky nezbytné, zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležití. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta jednoduše nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. Úkolem personálních manažerů je ovlivňovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci (Milkovich, Boudreau, 1993).

3.2 Personální řízení

Personální řízení zahrnuje v širším slova smyslu veškeré činnosti specialistů i vedoucích pracovníků, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku tj. personalistika (Horalíková, 2006).

Personální práci tvoří řada aktivit, které slouží k tomu, aby organizace dosahovala předem daných cílů. V širším pojetí personální práce zahrnuje přístup organizace k vedení a řízení lidí. Mezi personální činnosti lze zařadit všechny aktivity, které se týkají člověka v pracovním procesu. Mohou to být například personální plánování, nábor, výběr a propouštění zaměstnanců. Dále pak vzdělávání, rozvoj, hodnocení zaměstnanců i jejich odměňování, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci navzájem a vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (Hook, Foot, 2002).

3.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Procesy náboru a výběru zaměstnanců jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat (Hook, Foot, 2002).

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, kteří jsou pro volné místo dostatečně kvalifikovaní, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby. Hlavním cílem výběru je obvykle definován jako: „vybrat nejlepší lidi pro danou práci.“ Potřebné však je také zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam. Dílčí cíle výběrového procesu, které zajistí splnění hlavního cíle jsou:

- Shromáždit tolik relevantních informací, kolik je možné.
- Uspořádat a vyhodnotit informace.
- Vyhodnotit každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě a dát uchazečům takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda by si přáli akceptovat nabídku zaměstnání (Kyriánová, 2003).

Dle Kyriánové (2003) může být sběr a vyhodnocování informací pro účely výběrového řízení prováděn mnoha způsoby. Mezi nejběžnější metody patří:

- Předvýběr z informací v žádostech a v životopisech.
- Pohovor.
- Testy.
- Žádosti rozšířené o životopisnou část.
- Assessment centra.
- Reference.

Dle Kyriánové (2003) jsou metody užšího výběru a pohovoru jsou užívány téměř v každém případě při výběrovém procesu. Nicméně, při širším pohledu na výběrový proces je zřejmé, že pouhý rozhovor, jako výběrová technika, neprokazuje vysokou předpokládanou platnost. Hlavní důvody souvisí s předsudky tazatelů a možností chyb lidského úsudku. Problém nízké platnosti rozhovorů je složen z důkazů o špatné spolehlivosti tazatelů, např. že dva tazatelé mohou vytvořit různé názory na stejného kandidáta. Strukturované rozhovory a použití situačních otázek a behaviorálního dotazování určitým způsobem napravuje tyto rozhovorové chyby, ale je užitečné zvážit, zda nejsou nějaké další metody, které by zlepšovaly platnost a spolehlivost výběrového procesu.

Při zamyšlení nad dalšími metodami sloužící k doplnění informací získaných během rozhovoru je důležité získat nějaké objektivní informace, jako výsledky testů, které mohou být objektivně obodovány a nejsou podřízeny individuální interpretaci. Tento krok by mohl

pomoci čelit předsudkům, kterých se tazatelé dopouštějí během výběrového procesu (Kyriánová, 2003).

3.3.1 Doplnující výběrové techniky

Termín „doplňující“ je zde použit záměrně. Navzdory výhradám k efektivitě rozhovorů není pravděpodobné, že by byly mezi výběrovými technikami nahrazeny. Personalista si vždy musí vybrat, které metody použije pro doplnění informací získaných z rozhovorů a ty dále bude aplikovat jako dostatečné měřítko do svého výběrového a rozhodovacího procesu. Základním kritériem těchto doplňujících metod je, že by měly poskytovat informace, které jsou přímo vztaženy k výkonu v zaměstnání. To by mělo být provázejícím principem při výběru rychlých testů a při tvorbě cvičení tvořených na míru konkrétnímu pracovnímu místu (Kyriánová, 2003).

Čím více se test, jako ukázkový pracovní test, podobá věcem, které jsou skutečně prováděny v zaměstnání a na které se zaměřuje, tím jsou výsledky lepší. S tím souvisí, že kandidáti lépe vidí smysl testu, který po nich požaduje, aby dělali něco, o čem ví, že budou dělat v zaměstnání. To zvyšuje platnost testu a dělá ho pro kandidáty přijatelnější. Nesplnění těchto charakteristik může ovlivnit ochotu kandidátů brát test vážně a jejich motivaci vykonat úlohu, jak nejlépe jsou schopni. Míra platnosti je proto něčím, co by mělo být bráno v úvahu při výběru a tvorbě testu (Murphy, Davidshofer, 1994).

3.4 Assessment Centre

Metoda Assessment Centre patří mezi procedury určené k hodnocení lidí. Nejedná se o jednu metodu nebo o jednu aktivitu, ale o celý postup obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují nebo jsou realizovány paralelně. To, zda jsou, či nejsou realizovány, závisí na řadě okolností. Těmi je například cíl AC, počet účastníků, typ účastníků, počet sledovaných

kompetencí, realizátor AC, finanční a časová náročnost. Proto nelze mluvit o typickém AC. Jeho výsledná podoba vždy závisí na konkrétních podmínkách, za kterých má být realizováno, a na požadavcích, které mají být jeho realizací naplněny. Mezi aktivity, které tvoří metodu AC, patří:

- Činnosti, které předcházejí samotnému AC.
- Samotné AC.
- Činnosti, které následují po konání vlastního AC (Foot; Hook, 2003).

AC je spíše metoda, než místo. Ačkoli někteří zaměstnavatelé, speciálně velké organizace, mohou mít kanceláře vyhrazené na hodnocení, speciálně používají-li ho na výběrové a rozvojové účely. Jelikož je to metoda, může být flexibilně použita všemi zaměstnavateli. Každá organizace se tak může rozhodnout, kolik hodnotících metod při výběrovém řízení použije. Velký rozsah technik, který je použit k výběru, tak jako je tomu u AC, obvykle znamená, že se výběrový proces protáhne na dva až tři dny (Wooddruffe, 1993).

Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připraveným „poznávacím programem“, jehož součástí jsou psychologické, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina hodnotitelů (mohou to být psychologové, manažeři nebo personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává společné hodnotící stanovisko (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000).

Jedná se o metodu důkladného hodnocení člověka, přesněji řečeno o kombinaci více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku. Techniky používané v rámci AC směřuje k jednomu cíli – získat informace o osobnosti, schopnostech

a dovednostech člověka. Každá z nich na to jde jinak a každá z nich mapuje jiné oblasti (Daňková, 2002).

AC je postup, při kterém se kombinuje několik z níže uvedených metod. Může to být např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny (např. simulovaná týmová práce) (Kolman, 2000).

3.4.1 Development Centre

Pojmy Development Centre (dále jen DC) a AC se nijak výrazně neliší v technikách, ale hlavně v účelu. V některých situacích je užití jednoho nebo druhého pojmu poměrně sporné. Lze říci, že pokud se pracuje se zaměstnanci a chtějí se zjišťovat jejich rozvojové předpoklady nebo v čem by se měli dál vzdělávat, lze hovořit o DC. V DC se pracuje se zaměstnanci, a to mění okolnosti. Bývá zde jiná atmosféra, často trochu uvolněnější. DC je následováno důkladnější zpětnou vazbou a většinou si ji vyžádají všichni účastníci – bývá prvním krokem vzdělávání. Písemné zprávy, které jsou běžným výstupem obou metod, obvykle u DC obsahují také doporučení pro další rozvoj nebo poznámky pro další práci se zaměstnancem (Kyrianová, Gruber, 2006).

DC je zpravidla jedno až vícedenní intenzivní program, během něhož účastníci plní mnoho písemných i praktických modelových situacích. Modelové situace jsou zaměřeny na vyhodnocení stávající úrovně dovedností i identifikaci rozvojového potenciálu (Go4Coach, 2010).

DC může mít velké množství různých zadání. Vždy jde o situaci, kdy je potřeba se něco konkrétního dozvědět o zaměstnancích podniku, a to něco se týká jejich předpokladů pro další rozvoj a konkrétních způsobů, jak jim zvyšovat kvalifikaci a dosáhnout požadované úrovně (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.4.1.1 Jak se liší AC od DC

Dle autorů Kyrianové a Grubera (2006) jsou hlavní rozdíly mezi těmito metodami pozorovány v těchto následujících oblastech:

Oblast využití

AC se používá při výběru zaměstnanců, když se pominou „tréninkové účely“, s nimiž se lze setkat v literatuře, ale málokdy v praxi.

DC slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců. Informace takto získané jsou potom využívány především k nastavení individuálních rozvojových plánů.

Skupiny, na které jsou metody zaměřeny

AC se účastní externí i interní kandidáti na určité pracovní pozice ve firmě.

DC se účastní zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití, často manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů, nebo ti, které se zaměstnavatel z nějakých důvodů snaží stabilizovat.

Způsob práce s výstupy

AC slouží zejména pro posouzení pracovní způsobilosti pro určitou pracovní pozici.

Výstupy z DC slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Mnohem častěji s nimi bývají seznamováni účastníci DC (tedy zaměstnanci firmy), jako se základem pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama.

Způsoby přístupu

AC je zaměřené na ověření pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. Manažer se snaží dobře prezentovat volnou pozici. Ke kandidátům se organizátoři chovají neutrálně, neposkytuje se průběžná zpětná vazba.

DC organizace, mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit, čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu.

Postoj účastníků

V případě AC se kandidáti ucházejí o zaměstnání, a snaží se tedy ukázat v co nejlepším světle, snaží se uspět. Některé své vlastnosti považují za nežádoucí a ty se pak snaží skrýt. Důvěra a ochota nechat se poznat je menší. Výraznější je však ochota spolupracovat, soutěživost a snaha uspět.

Pokud je důvod realizace DC dobře vysvětlen zaměstnancům, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a častěji očekávají radu. Přístup je ovlivněn tím, jak se s výsledky DC dále pracuje, což se liší od organizace k organizaci.

3.4.2 Základní principy AC

Organizační kultura ovlivňuje podobu a průběh AC. Může mít vliv na to, jakým způsobem jsou lidé informováni o všech procesech, které souvisejí s jejich účastí v AC, jak je zacházeno s výsledky AC či s účastníky v průběhu konání. Účast v AC přispívá k formování dojmu, který si zaměstnanec nebo kandidát o organizaci utváří. Tento dojem může mít vliv na jeho vztah k organizaci. Metoda AC je součástí kultury organizace, proto její realizace ovlivňuje organizační kulturu (Vaculík, 2010).

Roli hraje už rozhodnutí o metodách výběru interního AC, nebo je-li vhodnější zadat pořádání externímu dodavateli. Interním AC se myslí AC, které je zajišťováno zaměstnanci dané organizace a předpokládá, že v pořádající organizaci pracuje psycholog, který má odborné znalosti a zkušenosti dostatečné na to, aby mohl výběrové řízení kvalitně zvládnout. Podmínkou je ovšem organizace, která má důvod, potřebu a prostředky k častému používání AC a zároveň organizace, jejíž firemní kultura umožní vytvořit personalistům vlastní teritorium, do kterého organizace nezasahuje (Kyriánová, 2003).

Pro externí AC si organizace najímá dodavatele, a tím je myšlena firma nebo jiný podnikatelský subjekt, který se zabývá realizací AC. O využití služeb takového dodavatele je možno uvažovat, pokud je potřeba připravit AC jen občas, a proto takto zaměřený specialista není přijat do firmy. Dalším důvodem pro najmutí externí firmy je pro potvrzení dojmu naprosté objektivity, anebo pro podporu volby manažera při propouštění zaměstnanců (Kyriánová, 2003).

3.4.4 Využití metody AC pro cíle personální práce

Metodu AC je možné využít různými způsoby pro dosažení různých cílů personální práce. Dle Vaculíka (2010) se zpravidla využívá ke třem hlavním základním účelům:

- K výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování.
- K diagnostice dovedností nebo schopností.
- K rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici.

Dále ji lze dle Vaculíka (2010) použít také k jiným cílům personální práce – k náborovým aktivitám, rozvoji týmů a celé organizace, hodnocení pracovního výkonu, odměňování nebo propouštění zaměstnanců.

Každému z těchto účelů odpovídá uspořádání základních prvků, které AC tvoří. Každé AC je jedinečné. Je tomu tak nejen s ohledem na účel, ale také kvůli obsahu, účastníkům i organizační kultuře, ve které je AC realizováno (Vaculík, 2010).

3.4.2 Modelové situace metody AC

Skupinová diskuse a pracovní simulace jako druhy cvičení jsou nejčastěji používanými činnostmi v AC (Makin a Robertson, 1986).

Využití většího množství metod různého druhu patří mezi základní charakteristiky metody AC. Patří sem rozhovory, dotazníky, různé druhy psychodiagnostických metod a především různé typy modelových situací. Právě modelové situace jsou základním odlišovacím znakem metody AC od jiných procedur určených k hodnocení lidí. Za modelovou situací je považována metoda, ve které se účastník musí nějak chovat, ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by udělal (Foot, Hook, 2002).

Dle autorů Makin a Robertsona (1986), Hroníka (2002) a autorek Foot a Hook (2002) rozsah činností, které může AC vytvořit zahrnuje:

- Pracovní simulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí).
- Skupinová cvičení a diskuse.
- Rozhovory.
- Psychologické testy a sebehodnocení.
- Prezentace.
- Morální dilemata.
- Zkoušky znalostí a orientace v oboru.

3.4.2.1 Pracovní simulace

Pracovní simulace vyžadují aktivitu kandidátů ve výkonu úloh, které by byly skutečně prováděny v zaměstnání. Tato cvičení mohou být vykonávána jednotlivci, jak ve cvičeních představujících skutečné události, tak při hraní rolí. Pracovní ukázkové testy jsou příkladem simulace a postup je dán. Nejprve je potřeba izolovat kritické úlohy, stanovit hodnotící kritéria, vytvořit cvičení a posoudit ho. Metodou dokumentů z poštovní přihrádky je kandidátovi představeno manažerské místo s množstvím různých úloh, kterým by měl manažer čelit na začátku dne, spolu s instrukcemi na přiřazení priority problémům, například zda nejdříve psát záznamy, nebo telefonovat atd. Hraní rolí by mohlo být použito v situacích, kde by měli zaměstnanci vyřizovat stížnosti zákazníka a kde jeden z hodnotitelů obvykle hraje roli tohoto zákazníka (Foot, Hook, 2002).

3.4.2.2 Skupinová cvičení a diskuse

Různými zaměstnavateli bylo vymyšleno množství testů nebo cvičení šitých na míru s cílem ohodnotit vůdcovské kvality, které nemohou být jednoduše posouzeny na základě žádosti nebo jednoduchého dotazování. Tyto testy mohou být použity v určených dnech AC, ale některé mohou být začleněné mezi rozhovorové dny, je-li svoláno dohromady větší množství kandidátů. Stejně jako pracovní simulace může být posouzen kandidátův výkon spravedlivě, pouze souhlasí-li hodnotitelé předem s kompetencemi a s chováním vhodným pro práci, kterou obsahují (Foot, Hook, 2002).

3.4.2.3 Rozhovory

Různé formy pohovorů jsou běžnou součástí AC či DC. Lze je tedy využít při výběru, hodnocení, rozvoji atd. Obvykle se jedná o poměrně časově náročnou metodu. Optimální doba pro rozhovor je 45 minut. To může znamenat nepřekonatelnou obtíž, pokud je účastníků v AC více. Jinou možnou alternativou může být konání rozhovorů mimo konané AC (Hroník, 2002).

3.4.2.4 Psychologické testy a sebehodnocení

Zatímco v metodách skupinové práce nebo při individuálních situacích dominuje pozorování druhými, při užití psychologických metod se jedná především o popis a posouzení sebe sama. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeuposouzením je cenou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji (Hroník, 2002).

3.4.2.5 Prezentace

Prezentační dovednosti jsou důležité pro práci obchodníka, který v první fázi prodává sám sebe. Taktéž jsou podstatné v práci manažera, který skrze prezentační dovednosti prodává své cíle. Prezentovat je možné nepřeberné množství témat (Hroník, 2002).

3.4.2.6 Morální dilemata

Morální dilemata jsou modelové situace, které nemají jednoznačný způsob řešení. Do řešení se promítají různé postoje, hodnotové orientace. Jejich vyhodnocování vyžaduje zkušenosti a profesionalitu. Projevený rázný postoj a jednoznačnost řešení totiž může být bezprostředním odrazem osobnosti (tvrdý a jednoznačný postoj je dílem osobnosti, které je vlastní tvrdý a jednoznačný postup), ale také kompenzací nedostatku (tvrdý a rázný postoj je dílem osobnosti, které jsou vlastní spíše opačné charakteristiky) (Hroník, 2002).

3.4.2.7 Zkoušky znalostí a orientace v oboru

Zkoušky znalostí a orientace v oboru se odlišují od případových studií v množství správných odpovědí. Zkoušky znalostí mají obvykle testový charakter a omezený počet správných odpovědí. Další odlišnost spočívá v zaměření. Ačkoli jsou případové studie zaměřeny věcně, je zde vždy nějaká neurčitost, která vyžaduje uplatnění intuice. Zkoušky znalostí více předpokládají konkrétní znalost a snaží se co nejvíce eliminovat náhodnou volbu. Proto se zkoušky znalostí více uplatňují u nemanážerských pozic. Jejich výhodou je, že jsou relativně snadno vyhodnotitelné (Hroník, 2002).

3.5 Příprava AC

Jednotliví účastníci jsou zváni na konání AC většinou elektronickou poštou. Tento email se soustřeďuje na sdělení těch nejpodstatnějších informací. Je zde zevrubně popsána doba trvání, místo konání a v přílohách mohou být připojeny nezbytné informace, které musí být účastníkem prostudovány ještě před příchodem na konané AC (Hroník, 2002).

Kvalitní příprava je důležitou podmínkou kvality AC i výběru odpovídajícího kandidáta. Následujícím krokem je stanovit kritéria výběru, zajištění kvalitního výběrového poměru v širším slova smyslu, způsob zvaní kandidátů, ale také dostatečný počet prostor s potřebným vybavením (Vaculík, 2010).

3.5.1 Analýza pracovní pozice

Analýza pracovní pozice je základem pro tvorbu designu AC. Je možné ji pojmut jako analýzu pracovní pozice nebo širěji jako analýzu situace v organizaci. Zde dochází k hledání jedinečných charakteristik pro tuto pozici. Díky této analýze lze:

- Identifikovat kompetence důležité pro působení na pozici.
- Přiřadit důležitost kompetencím pro úspěšné působení na pozici.
- Určit minimální úroveň kompetencí, která je důležitá pro úspěšné působení na pozici.
- Vytvořit základ pro výběr metod, jejich typ a obsah (Vaculík, 2010).

3.5.2 Kompetence a jejich volba

Kompetence vytvářejí rámec pro pozorování a hodnocení chování. Pro potřeby metody AC je lze definovat jako specifické, pozorovatelné, ověřitelné chování, které tvoří logické a homogenní celky (Vaculík, 2010).

Definování kompetenčního modelu slouží jako základ při přípravě AC. Pozorování a hodnocení chování kandidátů utváří pro hodnotitele základní dojem o kandidátech. Chování je v tomto případě viděno jako indikátor přítomnosti (nebo absence) specifických charakteristik, které jsou identifikovány jako nejdůležitější pro obsazovanou roli (DeWitte; Morel, 2010).

Pro celkové pochopení požadavků pracovní pozice jsou vybrány nejdůležitější kompetence. Tyto kompetence se pak stávají hlavními kritérii sledovanými při průběhu AC (DeWitte; Morel, 2010).

Prostřednictvím metody AC lze z pozorovaného chování usuzovat na různé složky osobnosti například schopnosti, dovednosti, znalosti nebo osobnostní vlastnosti. Toto pojetí kompetencí je třeba zohlednit při tvorbě designu AC. Pro různý účel konání AC jsou vhodné kompetence různého typu. Typem kompetencí jsou myšleny různé složky osobnosti. Účelu AC musí odpovídat měřené kompetence, dle kterých se možné rozdělit AC na: výběrové AC, diagnostické AC a rozvojové AC (Vaculík, 2010).

3.5.2.1 Výběrové AC

U výběrového AC závisí volba kompetencí na pozici, na kterou je výběr realizován. Je-li cílem AC výběr na komplexní pozici, pak je třeba vybrat kompetence, které umožní usuzovat na schopnosti člověka, případně na jeho potenciál. Proto by do AC měly být vybrány stabilní kompetence, dále kompetence, které nejsou příliš závislé na zkušenostech a učení, kompetence, které se projevují v řadě chování a dále také širěji vymezené kompetence (Vaculík, 2010).

3.5.2.2 Diagnostické AC

Cílem diagnostického AC je zjistit, na co člověk má nebo nemá (schopnosti), případně co umí nebo neumí (dovednosti). Je prvním krokem na cestě k rozvoji. Navazují na něj rozvojové aktivity, které vedou k odstranění rezerv nebo k posílení silných stránek. Vzhledem k tomuto do něj musí být zařazeny především kompetence, které je možné rozvíjet a které jsou ovlivnitelné. Takové kompetence lze měnit v relativně krátkém čase, v podmínkách firemního vzdělávání a za investování přijatelných nákladů finančních, časových i dalších. Volba kompetencí závisí na účelu, kterému mají výsledky diagnostického AC sloužit. Je-li cílem rozvoj osobnosti, pak je možné zařadit kompetence, které jsou stabilní a méně ovlivnitelné. Tyto kompetence jsou založeny na složkách osobnosti, které nelze zásadním způsobem měnit, ale jejich znalost může přispět k lepšímu pochopení sebe sama, a tím zvýšit efektivitu člověka (Vaculík, 2010).

3.5.2.3 Rozvojové AC

Do rozvojového AC musí být zařazeny pouze kompetence, které jsou ovlivnitelné a lze je rozvíjet prostřednictvím učení a skupinové práce. Musí být snadno pozorovatelné, protože pozorování a hodnocení chování mohou být prováděny i dalšími zúčastněnými jako zpětná vazba. Dále do rozvojového centra mohou být zařazeny pouze kompetence, které je možno nacvičovat a trénovat. To znamená, že chování je možné opakovaně zkoušet až do chvíle, kdy je prohlášeno za rozvinuté na požadované úrovni. Poslední zásadou pro

kompetence je, že jejich úroveň musí být snadno posouzena, protože je-li možno posoudit úroveň kompetence jednoduše lze pozorovat změnu v chování ke které v průběhu došlo (Vaculík, 2010).

Autorka Gibbonsová (2006) představuje svůj návrh kompetencí, které rozděluje do čtyřech oblastí a ve které jsou pak jednotlivé kompetence dále popsány:

Tabulka č.1: Kompetence podle Gibbonsově

	Kompetence	Popis kompetence
Řešení problémů	Řešení problémů (Problem Solving)	Schopnost získávat podstatné informace, identifikovat a analyzovat problém, vnímat souvislosti mezi jednotlivými částmi problému. Schopnost připravit vhodná řešení a zhodnotit výsledky realizovaných řešení
	Hledání informací (Information Seeking)	Shromažďování potřebných dat. Identifikace a nacházení informací, které jsou podstatné pro řešení problémů.
	Tvořivost (Creativity)	Schopnost generovat nebo identifikovat nápaditá, nová řešení pracovních problémů. Schopnost vylepšovat současný stav věci.
Přístup k práci	Plánování a organizování (Planning and Organizing)	Zavádění postupů kontroly vlastní práce i práce podřízených s cílem dosažení požadovaných výkonů. Organizační schopnosti.
	Adaptabilita (Adaptability)	Schopnost přizpůsobit chování nově vzniklým podmínkám a zachování efektivitu výkonu v těchto nových podmínkách.
	Odolnost vůči zátěži (Stress Tolerance)	Schopnost podávat výkon v zátěžových podmínkách a adaptace na ně.
	Pečlivost, svědomitost (Consciousness)	Konzistentní výkon při dosahování cílů. Důkladnost při dosahování cílů. Dlouhodobé plnění termínů a schopnost plnit očekávání.
	Motivovanost (Motivation)	Aktivní jednání, nikoli pasivní vyčkávání. Schopnost dlouhodobě projevit úsilí do té doby, než je cíle dosaženo.
Komunikace	Slovní projev (Oral Communication)	Schopnost vyjádřit myšlenky srozumitelně, stručně, jasně a způsobem, který odpovídá publiku, jemuž je sdělení určeno.

	Písenný projev (Written Communication)	Schopnost jasně a stručně vyjádřit myšlenky písemně. Schopnost formulovat věci gramaticky správně a ve správně formě.
	Naslouchání (Listening)	Schopnost aktivně naslouchat - věnovat pozornost komunikačnímu partnerovi, projevovat zájem o sdělení, snažit se porozumět sdělení, klást otázky.
	Přesvědčivost (Persuasivness)	Schopnost kandidátat komunikovat tak, aby dosáhl souhlasu nebo aby přesvědčil ostatní o nápadech, plánech, aktivitách nebo produktech.
Vztahy	Vztahy a interpersonální dovednosti (Relationship/ Interpersonal Skills)	Schopnost vytvářet a udržovat fungující vztahy s druhými lidmi a řešit konflikty nekonfrontační cestou.
	Vůdcovství (Leadership)	Schopnost vést, směřovat a motivovat podřízené při dosahování cílů.
	Týmová práce (Teamwork)	Schopnost spolupracovat s druhými lidmi. Užitečnost při dosahování cílů formou týmové práce.
	Zvládání konfliktů (Conflict Management)	Schopnost včasné identifikovat konfliktní situace. Schopnost přicházet s konstruktivním řešením konfliktních situací.

Zdroj: GIBBONS, A.M., RUPP, D.E., SCHLEICHER, D.J., 2006

3.6 Realizace AC

Realizace AC je vyvrcholením všech příprav. Až tady se ukáže, jestli všechny kroky proběhly tak, jak měly. Na začátku dopadne trocha nervozity na každého. Nejhuře jsou na tom ale kandidáti. Nevědí přesně co na ně čeká, chtějí uspět a mohou se bát selhání, nedůvěřivě si měří konkurenty. Velmi zde tedy záleží na přístupu organizátorů, zda atmosféra zůstane napjatá, změní se v konkurenční a konfliktní nebo se v mezích možností uvolní. Atmosféra je jedním z faktorů, který ovlivní to, jak budou kandidáti celé AC vnímat (Kyrianová, Gruber, 2006).

Je velmi náročné zkoordinovat průběh této fáze, jelikož realizace AC by měla být obsažena již v přípravné fázi. Důležitou věcí je, aby se dostavili všichni kandidáti a hodnotitelé. Důležité je také omezit komunikaci mezi kandidáty, aby si nemohli sdělovat dojmy z předešlých cvičení (Hroník, 2002).

3.7 Po skončení AC

3.7.1 Písemné výstupy

Jakkoli koncipované AC bez kvalitního písemného výstupu je neúplné. Písemný výstup je standardní součástí každého AC. Zprávy jsou většinou psány orientované po metodách. Toto je nejsnadnější způsob psaní zpráv. U každé metody je uveden popis chování (projevu) a následná interpretace. Popis a interpretace jdou jedna po druhé a na závěr je provedena sumarizace, ve které jsou zvýrazněna zjištění, která se opakovaně vyskytují (Hroník, 2002).

3.7.2 Písemná zpětná vazba

Z konaného AC se vypracovává zpráva, která obsahuje popis a hodnocení assessovaného v jednotlivých situacích a shrnutí včetně doporučení. Písemná zpětná vazba může být určena jen pro zadavatele, nebo pro zadavatele a účastníka. V druhém případě mohou být zprávy identické nebo rozdílné. V případě, že jsou rozdílné, pro zadavatele je zpráva úplná a pro účastníka částečná (obsahuje jen závěry) nebo pro zadavatele s otevřeným vyjádřením a pro účastníka s tlumeným vyjádřením. Standardem je písemné zpětné vazby do sedmi dní od ukončení AC (Hroník, 2002).

3.7.3 Zpětná vazba „tváří v tvář“

Zpětná vazba v „tváří v tvář“ je nezbytná po skončení rozvojového AC. Obvykle je probírána písemně formulovaná zpráva (písemná zpětná vazba). Ta je účastníkovi k dispozici předem, aby si mohl připravit otázky. Tato zpětná vazba probíhá mezi čtrnácti až třiceti dny od skončení AC (Hroník, 2002).

3.7.4 Rozhodnutí

Rozhodnutí ve smyslu „ano-ne“ je základním výstupem z výběrového AC. Toto rozhodnutí je třeba dát účastníkům na vědomí nejpozději do deseti dní od skončení. Při sdělení rozhodnutí „ano“ obvykle stačí telefonický kontakt, neboť po něm bude následovat osobní kontakt. Při odmítnutí je nejvhodnějším telefonický a zároveň písemný kontakt. Při telefonickém kontaktu je sděleno rozhodnutí bez zbytečných rádooby soucitných slov, ovšem s poděkováním za účast a popřáním úspěchu při dalších příležitostech (Hroník, 2002).

3.8 Výhody a nevýhody metody AC

Dle Hroníka (2002) každá sebejednodušší metoda má své výhody i nevýhody, omezení i předurčení. Stejně tak je tomu i u AC, kde však výhody jednoznačně převažují nad nevýhodami. Některé z uvedených nevýhod lze alespoň částečně eliminovat.

Komplexnost a mnohostrannost hodnocení

Ačkoli výstupy z AC nemohou být jediným zdrojem pro kvalifikované rozhodnutí, komplexnost a mnohostrannost hodnocení jsou základní výhodou této metody. Vyplývají z uplatnění principů vícero úhlů pohledu vícero očima po delší souvislou dobu. Komplexnost

a mnohostrannost hodnocení jsou zdrojem validity AC a ta zase výsledků. Výsledky jsou hlavní výhodou a důvodem rozšíření AC.

Flexibilita

Různost metod zabezpečuje flexibilitu AC. Flexibilitou rozumíme schopnost pružného přizpůsobení metod zadání a kritériím. Metoda AC je flexibilnější než ostatní diagnostické nástroje, které máme v současné době k dispozici.

Učení se

Každá skupinová nebo individuální modelová situace v AC představuje skutečnost, kterou mohou získat jednak jednotliví účastníci, jednak hodnotitelé. K učení se účastníků dochází i bez poskytnutí zpětné vazby od hodnotitelů a nejen při rozvojovém AC. Zpětná vazba však efekt učení zvýrazňuje a lze očekávat vyšší efekt učení při rozvojovém AC.

Zpětná vazba

Jak již bylo řečeno, zpětná vazba výrazně ovlivňuje učení se. Je schopna přinést pohled zvenčí a být korigující. Svého uplatnění dochází především v rozvojových AC.

Časová náročnost

Časová náročnost je neoddiskutovatelná. Když se AC účastní čtyři interní pozorovatelé - hodnotitelé, znamená to čas na jejich přípravu, podílení se na organizačním zajištění včetně komunikace s účastníky, popřípadě jejich předvýběr a pochopitelně jejich celodenní účast na AC. Částečná eliminace časové náročnosti spočívá v zařazování on-line psychodiagnostiky apod.

Finanční náročnost

Přestože je metoda AC považována za vysoce efektivní (alespoň ve srovnání s jinými metodami), jejímu většímu rozšíření brání její poměrná nákladnost. Jedná se tak trochu o začarovaný kruh: AC si mohou dovolit bohatší firmy, jejichž bohatství právě vytváří dobře vybraní a rozvíjení (motivovaní) lidé. V tomto ohledu je však potřebné neklást otázky typu: „kolik to bude stát“, ale žádat jasnou odpověď na otázku: „co (kolik) mi to přinese, za jakou dobu se mi to vrátí“.

4 Vlastní výsledky práce

4.1 Charakteristika společností

4.1.1 Charakteristika dodavatele AC

Hudson Global Resources s.r.o. (dále jen Hudson) je mezinárodní personální a poradenská společnost, která patří mezi celosvětové poskytovatele HR řešení jak v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, tak v oblasti Talent managementu. Společnost pomáhá svým klientům dosáhnout větších výkonů prostřednictvím specializovaného vyhledávání, výběru, náboru a rozvoje zaměstnanců, kteří patří k těm nejlepším ve svém oboru. Hudson zaměstnává více jak 3 600 profesionálů ve 20 zemích světa (Hudson, 2011).

Základem úspěchu každé společnosti při získávání a následném rozvoji svých zaměstnanců jsou dobře vypracované strategie, díky kterým je možné zaujmout a získat co nejvíce talentovaných lidí. Vedle optimální strategie je však také potřeba navrhnout vhodné výběrové a hodnotící metody a nastavit efektivní řešení pro následný rozvoj a udržení klíčových zaměstnanců. Hudson pomáhá svým klientům tohoto dosáhnout prostřednictvím zkušených konzultantů v oblasti lidských zdrojů a pomocí jedinečných HR nástrojů speciálně vyvinutých na míru každému klientovi (Hudson, 2011).

4.1.2 Charakteristika zadavatele AC

Společnost X se pohybuje na českém trhu od roku 1997, její vznik se datuje již roku 1888 ve Spojených Státech. Počet zaměstnanců společnosti je na celém světě 72000. Celosvětově působí v oboru zdravotní péče, je hlavně zaměřena na výzkum a vývoj nových

léků, nových technologií a nové způsoby ochrany zdraví. Společnost je na českém trhu profitabilní s velice nízkou mírou fluktuace.

Při obsazování pozice obchodního ředitele pro divizi B2B (Business-to-Business) se společnost X rozhodla pozici inzerovat na portálech práce a zároveň také volit mezi zaměstnanci společnosti. Inzerování pozice bylo zcela v rukách personálního oddělení. Dále toto stejné oddělení vypsallo také výběrové řízení na tuto pozici pro interní zaměstnance. Po obdržení reakcí na inzerát a interní přihlášky probíhala první kola pohovorů. Ve společnosti je velice nízká fluktuace a tradicí se stává, že mladší zaměstnanci ve firmě a dále v ní vyrůstají. Toto je hlavním důvodem, proč management společnosti X nabízí pozici také svým vlastním zaměstnancům.

Po prvotní schůzce managementu a prvních kolech pohovorů se společnost X rozhodla nominovat do užšího kola finálních šest uchazečů, kteří nejlépe uspěli u osobních pohovorů. V této chvíli společnost X najala personálně poradenskou společnost Hudson, která pro kandidáty uspořádá AC ušité na míru. Úkolem společnosti Hudson je:

- Na základě poskytnutého popisu pracovní pozice zvolit vhodné kompetence.
- Navrhnout vhodná cvičení k měření těchto kompetencí.
- Vést AC.
- Vyhodnotit kandidáty v AC.
- Navrhnout další vhodný postup pro společnost X.

AC zajišťované pro společnost X se konalo 22. 2. 2010 v prostorách společnosti Hudson. Zúčastnilo se ho šest kandidátů. Dva kandidáti vzešli z inzerování pozice na internetu, zbylí čtyři ze zaměstnanců společnosti X. Ti pracují na různých pozicích v rámci obchodních jednotek firmy. Zadání pro zprostředkovatele AC je identifikovat silné a slabé stránky kandidátů s ohledem na definovanou pozici. Kandidáty v den AC hodnotili celkem 3 hodnotitelé.

Představeno bylo celkem šest kandidátů. Z důvodu diskrétnosti budou označeni čísly, dále je u každého pohlaví a rok narození:

- Kandidát 1, muž, 1976.
- Kandidát 2, žena, 1975.
- Kandidát 3, muž, 1980.
- Kandidát 4, žena, 1976.
- Kandidát 5, žena, 1971.
- Kandidát 6, muž, 1971.

4.2 Popis realizace AC

4.2.1 Definování kompetencí

Kompetence představuje soubor dovedností, postojů a znalostí, které se projevují v pozorovatelném chování a lze z nich předpovídat realizaci konkrétního chování v budoucnosti.

Aby bylo možné zvolit správné kompetence pro pozici obchodního ředitele je třeba nejprve znát podrobnou analýzu pracovní pozice. Z popisu pracovní pozice se později vychází při volbě kompetenčního modelu.

Kompetenční model je jednou z prvních věcí, která je definována při přípravě AC. Tento profil úspěšného kandidáta se skládá z jednotlivých kompetencí zvolených v rámci jednotlivých kompetenčních oblastí. Doporučení účastníci při volbě správného kompetenčního modelu jsou: zástupci personálního oddělení, liniový manažer, zástupce Top managementu společnosti a dále také nejúspěšnější zaměstnanec na dané pozici. Na volbě kompetencí se podílí taktéž hodnotitelé z dodavatelské společnosti.

4.2.1.1 Analýza pracovní pozice

Obchodní ředitel (jednotky B2B)

Pozice obchodního ředitele je vedoucí post útvaru B2B obchodu ve společnosti X. Obchodní ředitel je přímo odpovědný generálnímu řediteli společnosti X a zodpovídá prvotně za nastavení prodejních cílů útvaru B2B a jejich splnění.

Pracovní náplň:

- Propagace produktů společnosti.
- Monitorování aktivit konkurence na trhu.
- Spolupráce s právníckými subjekty, přímými distributory a subdistributory.
- Řízení projektů pro český i zahraniční trh.
- Částečná příprava a podílení se na marketingových kampaních.
- Příprava strategií a cílů pro obchodní oddělení.
- Reporting generálnímu řediteli.
- Vedení týmu lidí a jejich motivace.

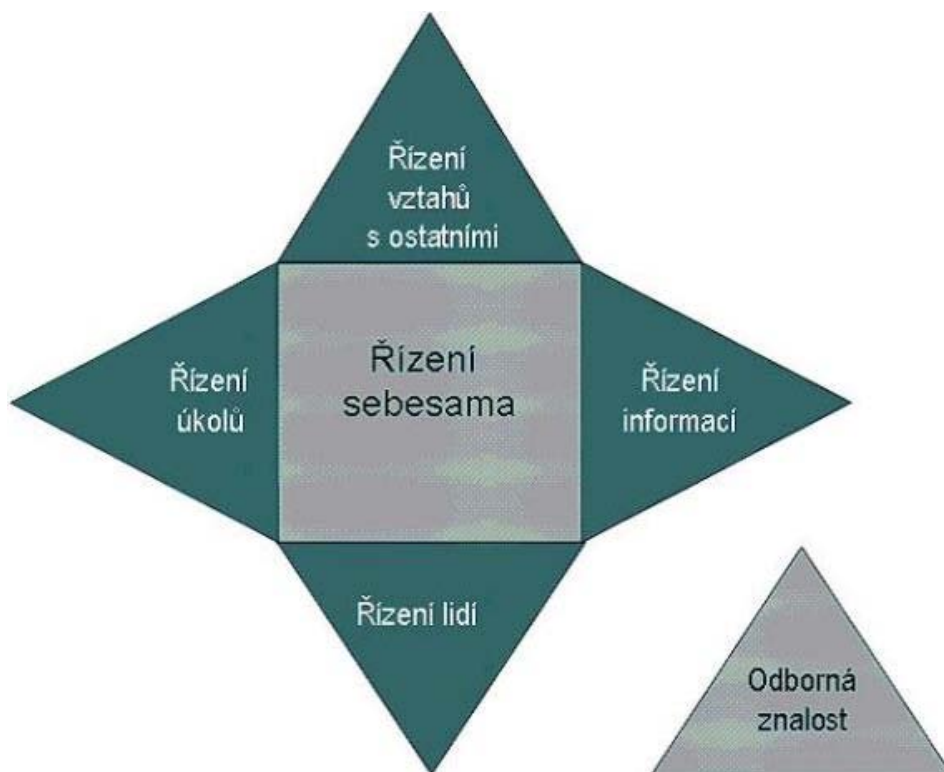
Požadavky:

- Minimálně 4 roky na pozici v rámci obchodního oddělení.
- Pracovní zkušenosti a znalost B2B sektoru.
- Výborné komunikační a prezentační dovednosti.
- Schopnost pracovat samostatně.
- VŠ ekonomického či technického směru.
- Plynulý český nebo slovenský jazyk.
- Komunikativní znalost anglického jazyka.

4.2.1.2 Kompetenční model

Společnost Hudson při volbě kompetenčního modelu představuje svůj vlastní „5+1 Competency Model®“. Tento kompetenční model vznikl na základě kvalitativního výzkumu 3,000 kompetencí vycházející z více než 100 kompetenčních modelů a na základě studia odborné literatury. Výsledkem průzkumu bylo definování finálních 5 +1 oblastí kompetencí, kde každá z pěti oblastí je tvořena celkově osmi kompetencemi. Jednotlivé kompetence mají vlastní definici a jsou popsány na základě behaviorálních ukazatelů. Obrázek č.1 rozlišuje pět hlavních kompetenčních oblastí plus další oblast technických dovedností. Při sestavování každého AC si hodnotitelé vycházející z tohoto modelu nadefinují hlavní sledované kompetence.

Obrázek č.1: Hudson „5+1 Competency Model®“



Zdroj: interní data společnosti Hudson, 2009

4.2.1.3 Zvolené kompetence

Zvolené kompetence jsou ty, které jsou sledovány u kandidátů a kde je sledována jejich požadovaná úroveň od úrovně běžné. Hodnotitelé i management se musí společně zamyslet nad úrovní pozice, zhodnotit zda se jedná o juniorní či seriorní úroveň. V případě pozice obchodního ředitele, se lze domnívat, že kandidát bude seniornější, že začínal jako obchodník v oboru, a proto se lze domnívat, že nebudou jeho silnou stránkou analýzy, avšak bude více rozvinutý v oblastech komunikačních dovedností, umění zorganizovat si věci a dotáhnout je do konce.

Kompetence byly navrženy po důkladné analýze popisu pracovní pozice a po shodě s managementem společnosti, který potvrdí, že tyto kompetence se také shodují s firemní kulturou. Tyto kompetence jsou pro toto AC klíčové, budou sledovány hodnotiteli a jsou následující:

Koncepční / Strategické myšlení

Rozvíjí abstraktní koncepty tak, že celkově přemýšlí o hodnotách, systémech a procesech. Tyto koncepty převádí do specifických rad a originálních a realizovatelných řešení.

Projektové řízení

Efektivně hodnotí a řídí časové, stejně tak i materiální, lidské a finanční zdroje. Včetně pravidelných ověřování kroků a nápravných zásahů v souvislosti s cíli, kterých má být dosaženo.

Coaching / Rozvoj a budování týmu

Konstruktivně podává pozitivní i negativní vazbu ostatním týkající se jejich pracovních výkonů. Pomáhá a vede ostatní při jejich růstu.

Přesvědčivá komunikace

Dosahuje cílů díky vytváření dobrého dojmu. Na základě přesvědčivých argumentů je schopný ostatní přimět, aby akceptovali dané nápady. Vytváří tzv. win-win situace a efektivně reaguje na partnery v diskuzi nebo na publikum.

Dosahování cílů

Dosahuje výsledků na základě přijímání zodpovědnosti za svůj výkon a nápravu svých kroků. Rozpoznává příležitosti a ve správný moment na ně efektivně reaguje v rámci stanoveného časového limitu.

Seberozvoj

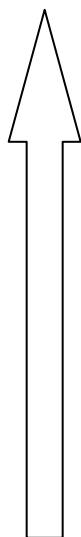
Na základě kritického hodnocení svého výkonu a neustálého získávání nových pohledů aktivně plánuje a řídí svůj osobní růst v souvislosti se svými schopnostmi, osobními zájmy a ambicemi.

4.2.1.4 Hodnocení kompetencí v grafickém přehledu

Hlavní kompetence, které se v průběhu AC sledují, se v celkovém přehledu znázorní do paprskovitého grafu, který je zobrazen níže. Používá se škála bodového hodnocení od jedné do devíti, kde hodnota jedna hodnotí kompetenci jako nerozvinutou a je zde prostor pro práci a na druhé straně hodnota devět označuje kompetenci jako nadmíru rozvinutou a kandidát s takovou úrovní může v kolektivu fungovat jako modelová role pro své spolupracovníky.

Graf č.1: Kompetenční profil

Použitá škála:



8 - 9 Výrazně převyšuje očekávání

6 - 7 Převyšuje očekávání

5 Naplňuje očekávání

3 - 4 Částečně naplňuje očekávání

1 - 2 Nenaplňuje očekávání

Modelová role:

Kompetence trvale převyšuje očekávání, což umožňuje vysoce kvalitní výkon.

Silná stránka:

Kompetence vždy naplňuje očekávání a někdy ho i převyšuje.

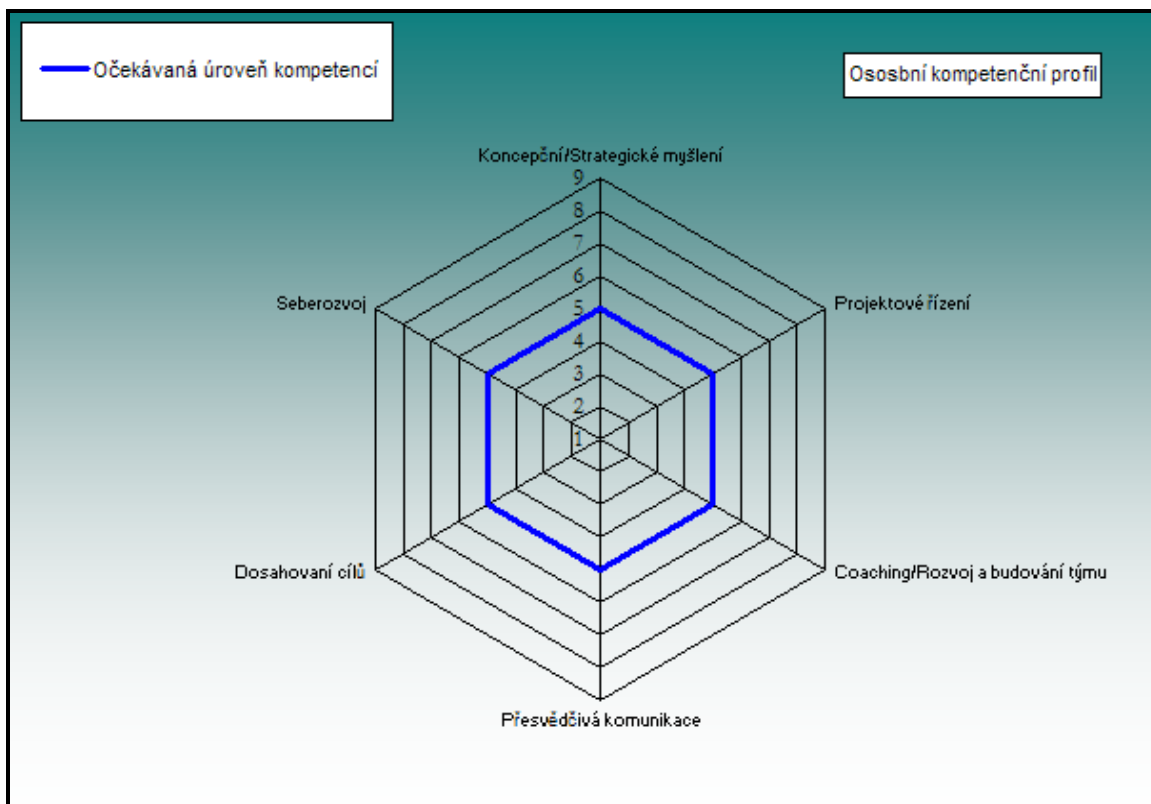
Kompetence naplňuje očekávání:

Kompetence je rozvinutá na dostatečné úrovni.

Kompetence **naplňuje některá očekávání**, ale jiná naplňuje nedostatečně.

Nutnost rozvoje:

Kompetence nenaplňuje očekávání.



Zdroj: interní data společnosti Hudson, 2009

4.2.2 Návrh obsahu assessment centra

Obě společností se již shodly na sledovaných kompetencích pro pozici obchodního ředitele. Na společnosti Hudson, která zajišťuje AC, je dále určit cvičení a úlohy, které tyto kompetence budou sledovat a hodnotit. Pro identifikaci kompetencí jsou vybrána následující typy cvičení:

- **Analytické a prezentační případové studie:** Lowell Davinsky Nonwovens (LDN): cvičení s dokumenty z poštovní přihrádky, prezentace strategického plánu.
- **Manažerské modelové situace:** Britský institut pro základní výzkum: rolová hra, report.
- **Rozhovor:** CBI: Competency Based Interview.
- **Osobnostní dotazník:** BAQ: Business Attitude Questionnaire.
- **Test abstraktního logického myšlení:** A-Rat: Abstract Reasoning Ability Test.

Každé zvolené cvičení nebo úloha prověřuje jedno, nebo dokonce více kompetencí najednou, maximálně však mohou být v jednom cvičení měřeny čtyři kompetence. Aby byla zachována validita hodnocení je každá kompetence v průběhu AC prověřena minimálně dvakrát až třikrát. Pro zachování objektivity je každý kandidát sledován a hodnocen v průběhu AC minimálně dvěma hodnotiteli. V tabulce číslo dvě – Matici kompetencí lze pozorovat, jaké kompetence jsou měřeny při jednotlivých cvičeních.

Tabulka č.2: Matice kompetencí

MATICE KOMPETENCÍ									
Jméno, Datum:									
	LDN Skupinové cvičení	LDN Dokumenty z poštovní příhradky	LDN Prezentace	BFR Rolová hra	BRF Zpráva	CBI Rozhovor	BAQ Dotazník	ARAT Test	Kompetenční skóre
Koncepční / Strategické myšlení	X		X					X	
Projektové řízení		X			X				
Coaching / Rozvoj a budování týmu	X			X		X			
Přesvědčivá komunikace	X		X				X		
Dosahování cílů			X	X		X	X		
Seberozvoj						X	X		

Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní zpracování, 2010

V tabulce číslo dvě si lze všimnout v horním zeleném řádku všech cvičení, která budou tvořit AC a díky kterým budou sledována a hodnocena kompetence kandidátů. Vybraných cvičení je celkem osm.

Dále je shromážděno ve sloupci po levé straně všech šest sledovaných kompetencí, které jsou součástí tohoto plánovaného AC a jak je výše zmíněno byly vybrány a zkompletovány za přítomnosti několika účastníků. Ať již z dodavatelské společnosti nebo z přímo ze společnosti X, která AC zadala.

Hodnocení koncepčního / strategického myšlení je zaměřeno primárně na zpracování informací, které v rámci přípravy kandidáti obdrží. V projektovém řízení kandidát musí prokázat schopnost plánovat a navrhnout řešení úkolu, správně si musí také určit své priority

práce. V kompetenci coaching / rozvoj a budování týmu zcela záleží na kandidátově umění zorganizovat a vést lidi. Z intrapersonální oblasti je zde zastoupena kompetence přesvědčivé komunikace. Poslední dvě kompetence pochází z oblasti interpersonální a jsou to dosahování cílů a seberozvoj. Zde je nejvíce sledováno jak kandidáti řídí sami sebe, jakým způsobem si stanovují cíle. Dále také jak k těmto cílům dojdou a zda jsou při jejich plnění vytrvalí a akční.

4.2.3 Komunikace o assessment centru

Kandidáti, kteří participují na AC jsou s časovou rezervou pozváni na jeho konání. Pozvánka se posílá každému kandidátovi zvlášť na emailovou adresu minimálně týden před plánovanou akcí. V rámci emailu (obrázek číslo 3) kandidát obdrží oficiální pozvánku na AC od společnosti Hudson spolu s hlavními instrukcemi kam a kdy dorazit.

Dále je ve zvacím emailu nastíněn plán AC. Jelikož je omezený čas na jednotlivá cvičení v průběhu dne, je zaslán kandidátovi také dokument se základními informacemi, které se týkají jednoho ze cvičení. Jedná se o organizační strukturu a základní informace o podniku, který se objeví ve cvičení a s jehož informacemi musí kandidát pracovat. Přečtení a znalost těchto informací může kandidátovi pomoci se rychleji zorientovat v zadáních a ušetřit čas při vypracování.

Jedno ze cvičení zadávaných v průběhu AC je také online test. Jedná se o osobnostní dotazník – Business Attitude Questionnaire, který mapuje rozvinutí účastníkových interpersonálních a intrapersonálních kompetencí. Odkaz na test je kandidátům zaslán s časovým předstihem, aby měli možnost si vypracování časově rozvrhnout ve svém volném čase.

Obrázek č.3: Zvací email kandidátovi

Vážený/á ,

jak jste již byl/a informován/a vedením oddělení HR společnosti X, je pro Vás naplánované **Assessment Centrum (AC)**.

Je pro nás potěšením pozvat Vás na toto Assessment Centrum ve jménu organizátora a odborného garanta, společnosti **Hudson**.

AC se uskuteční v pondělí **22. února 2010** v prostorách společnosti **Hudson Global Resources, s.r.o. na Plzeňské 16, Praha 5 (budova Smíchov Gate, 3.patro)**. Kontaktní detaily viz příloha e-mailu.

Začátek AC je naplánovaný na **8.30 hod** a konec na 17.30 hod. Celý den je časově rozplánovaný do detailu, a proto je důležité, aby jsme dodrželi časový harmonogram. Proto Vás prosíme o dochvilnost a dostatečné načasování Vašeho příchodu. Váš běžný pracovní oděv je vhodný i pro AC.

V příloze tohoto e-mailu najdete **Informační brožuru**, která Vás seznámí s obsahem a průběhem AC.

Zároveň Vám v příloze posíláme brožuru základních informací o firmě **Lowell Davinsky Nonwovens**. Prosím, **pozorně si brožuru přečtete**, protože bude součástí jednoho ze cvičení a na její podrobné studium nebude vyhrazený čas v průběhu AC. Vytisknutou brožuru ale budete mít k dispozici v průběhu daného cvičení.

V druhém e-mailu obdržíte samostatnou pozvánku k vyplnění **Osobnostního dotazníku BAQ**, který je součástí AC. Prosíme, najděte si v průběhu následujících dní čas cca 45 minut - 1 hodinu na jeho vyplnění. Dotazník lze vyplnit kdykoli Vám to vyhovuje, nejlépe však ve

chvíli, kdy Vás neruší vnější vlivy (telefony, kolegové, televize...) - nejpozději však do **20. února 2010.**

Prosím potvrďte nám přijetí této zprávy e-mailem na xxx@hudson.com

Děkujeme Vám za spolupráci a těšíme se na setkání s Vámi.

S pozdravem

XXX

Plzenska 16

15000 Prague

t: +420 296 332 900

f: +420 296 332 911

XXX@hudson.com

Hudson

www.hudson.com

FROM GREAT PEOPLE TO GREAT PERFORMANCE®

Zdroj: interní data společnosti Hudson

4.2.4 Realizace assessment centra

Realizace AC probíhá v tomto případě pouze v jednom dni. U této konkrétní pozice není potřeba plánovat AC na delší dobu, protože mají kandidáti již mnohaletou praxi v oboru. Zároveň je ale velice důležité zbývajících sedm (dotazník BAQ se vyplňuje předem) cvičení naplánovat, aby navazovala a zajistila kandidátům hladký průběh celého dne. Z tohoto důvodu vzniká harmonogram AC (obrázek číslo čtyři), podle kterého se řídí jak kandidáti, tak hodnotitelé.

Jak si lze všimnout, je tento harmonogram naplánován na minuty a velice podrobně. Kandidátům je určena jejich místnost na celý den, kde pracují na cvičení a také je pro ně vytištěna verze harmonogramu pouze pro jejich osobu. Toto slouží pro případ, aby mohli sledovat čas, a tak plánovat svou práci. Barvy v harmonogramu mají také svůj účel. Bílá políčka představují individuální práci kandidátů a barevná dobu, kdy probíhá interakce s hodnotitelem. V harmonogramu jsou barevně naznačeni tři hodnotitelé, kdy každý má svou barvu (červená, modrá, žlutá). Pro ověření se lze přesvědčit, že každý kandidát se setká s každým hodnotitelem během dne, což, jak již bylo zmíněno výše, zaručuje objektivitu hodnocení. Různé přesuny a administrativní záležitosti dne řeší AC administrátor, což je pracovník, který se kandidátům věnuje během pauzy a zabezpečuje hladký chod dne.

Společný den začíná seznámením se s kandidáty, kdy každý se představí, řekne pár vět o sobě a své kariéře. Dále se hodnotitelé každého zeptají jaké mají představy o průběhu, pokud někdy absolvovali AC a další dotazy ohledně jejich očekávání. Dále je před započítím dán kandidátům k podpisu formulář důvěrnosti informací.

Kandidáti spolu projdou prvním cvičením, což je skupinová diskuse. Poté se již rozdělí každý do svých místností dle názvu měst (pro lepší orientaci), kde pracují individuálně na svých úlohách. Jediný okamžik kdy se kandidáti sejdou, je u oběda. Zde si mohou sdělit své pocity z doposavadních cvičení. Na konci dne, kdy jsou již všechny úlohy vypracovány, následuje shrnutí dne. Hodnotitelé kladou kandidátům dotazy ohledně AC. Ptají se na náročnost jednotlivých úkolů, jejich pocity, co považovali za nejobtížnější, co by zpětně

udělali jinak, a jak hodnotí sami sebe a svůj výkon. Po odchodu kandidátů ještě přichází na řadu schůzka hodnotitelů, kde si navzájem hodnotitelé předají veškeré bezprostřední údaje o hodnocení kandidátů. Trvá přibližně týden než společnost X obdrží vypracované posudky na každého kandidáta zvlášť.

Obrázek č.4: Časový harmonogram dne

MATRIX ASSESSORS-PARTICIPANTS								
Time	Kandidát 6	Kandidát 5	Kandidát 4	Kandidát 3	Kandidát 2	Kandidát 1		
	Prague	Bratislava	Budapest	Kiev	Bucharest	Warsaw		
8.30 - 8.45	Introduction Room Prague							
8.45 - 9.00							30 min	
9.00 - 9.15	Group Exercise LDN4 - Instructions Group Exercise LDN4 - Preparation Group Exercise LDN4 - Group Discussion						15 min	
9.15 - 9.30								
9.30 - 9.45								
9.45 - 10.00							20 min	
10.00 - 10.15							35 min	
10.15 - 10.30	Break						15 min	
10.30 - 10.45	LDN4 IT Planning & Organizing Room Prague			Competency Based Interview Room Kiev	Competency Based Interview Room Bucharest	Competency Based Interview Room Warsaw	15 min	60 min
10.45 - 11.00								
11.00 - 11.15								
11.15 - 11.30								
11.30 - 11.45								
11.45 - 12.00	LDN4 - Strategic Plan Room Prague	LDN4 - Strategic Plan Room Bratislava	LDN4 - Strategic Plan Room Budapest	BFR3 - Preparation Room Kiev	BFR3 - Preparation Room Bucharest	BFR3 - Preparation Room Warsaw		30 min
12.00 - 12.15							45 min	
12.15 - 12.30				BFR3 - Role Play Room Kiev	BFR3 - Role Play Room Bucharest	BFR3 - Role Play Room Warsaw		30 min
12.30 - 12.45	LDN4 - Presentation Room Prague	LDN4 - Presentation Room Bratislava	LDN4 - Presentation Room Budapest					
12.45 - 13.00				A-RAT test Room Kiev	A-RAT test Room Bucharest	A-RAT test Room Warsaw	30 min	60 min
13.00 - 13.15	Leach Room Bratislava							
13.15 - 13.30							30 min	
13.30 - 13.45	Competency Based Interview Room Prague	Competency Based Interview Room Bratislava	Competency Based Interview Room Budapest	Leach Room Bucharest				30 min
13.45 - 14.00							60 min	
14.00 - 14.15								
14.15 - 14.30								
14.30 - 14.45	BFR3 - Preparation Room Prague	BFR3 - Preparation Room Bratislava	BFR3 - Preparation Room Budapest	LDN4 IT Planning & Organizing Room Bucharest				15 min
14.45 - 15.00							30 min	60 min
15.00 - 15.15	BFR3 - Role Play Room Prague	BFR3 - Role Play Room Bratislava	BFR3 - Role Play Room Budapest					
15.15 - 15.30							30 min	
15.30 - 15.45								
15.45 - 16.00								
16.00 - 16.15	A-RAT test Room Prague	A-RAT test Room Bratislava	A-RAT test Room Budapest	LDN4 - Strategic Plan Room Kiev	LDN4 - Strategic Plan Room Bucharest	LDN4 - Strategic Plan Room Warsaw		45 min
16.15 - 16.30				LDN4 - Presentation Room Kiev	LDN4 - Presentation Room Bucharest	LDN4 - Presentation Room Warsaw	60 min	30 min
16.30 - 16.45	Debriefing and Closing Room Prague						15 min	15 min
16.45 - 17.00	Break						15 min	15 min
17.00 - 17.15	Assessor meeting							
17.15 - 17.30								
17.30 - 17.45								
17.45 - 18.00								

Zdroj: interní data společnosti Hudson, 2010

Cvičení zvolená v AC nejsou zaměřena na měření zkušeností, ale na schopnost proniknout do podstaty situací, které jsou v hodnocení považovány za relevantní. Pro všechna cvičení jsou poskytnuty konkrétní informace. Kandidáti musí data analyzovat v určitém časovém rozmezí a zformulovat vhodnou reakci. Pro každé cvičení jsou dány jasné instrukce ohledně způsobu, jakým má být materiál použit. Materiál (co se týče obsahu) staví vždy na datech poskytnutých v informačních brožurách, další informace již nejsou potřeba.

Cvičení nevyžadují žádné speciální technické znalosti. To znamená, že každý účastník má stejnou možnost ukázat své schopnosti bez toho, aniž by byli méně zkušení kandidáti znevýhodněni.

4.2.5 Cvičení assessment centra

BAQ – Osobnostní dotazník

Osobnostní dotazník vypovídá o kandidátovi, jak se vnímá jako osobnost. Je to cvičení, kde se monitoruje nejvíce kompetencí najednou. Spolu s projektovým řízením a přesvědčivou komunikací sledují hodnotitelé také kompetence dosahování cílů a seberozvoj. Kandidáti hodnotí míru souhlasu s tvrzeními a současně pak seřadí tvrzení od nejméně vhodného do nejvhodnějšího. Tento test je kandidáty vypracován již před příchodem na AC. V testu, který není časově omezen je 300 tvrzení a zabere přibližně jednu hodinu.

Obrázek č.5: Osobnostní dotazník – Business Attitude Questionnaire

Business Attitudes		1. Assess each statement by means of the following scale:					2. Rank each group of 5 statements.				
Example		A= Totally disagree					1= Least applicable				
		B= Disagree					2= Less applicable				
		C= Neutral					3= Neutral				
		D= Agree					4= More applicable				
		E= Totally agree					5= Most applicable				
A. I express myself fluently		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
B. I am the leader of the group		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
C. I analyse data		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
D. I am an enterprising person		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
E. I like variation		A	B	C	D	E	1	2	3	4	5
<input type="button" value="Next"/>											

Zdroj: interní data společnosti Hudson (verze v anglickém jazyce), 2009

CBI – Interview kompetencí

Toto interview se nezaobírá biografickými údaji a informacemi o kandidátově dosavadní kariéře, ale spíše se zaměřuje na úspěchy v kariéře. Hodnotitel se ptá kandidáta přímo na příklady z jeho pracovního života. Může se zaměřit na specifické příklady úspěchu, jak jej kandidát dosáhl a které kroky musel podniknout. Pokud se někde po cestě objevily problémy, jak se k nim postavil a jak je řešil. Toto interview trvá většinou mezi pětáctyřiceti až devadesáti minutami a jak již z názvu vyplývá, je primárně zacíleno na kandidátovy kompetence než znalosti.

Často pokládanými otázkami mohou být:

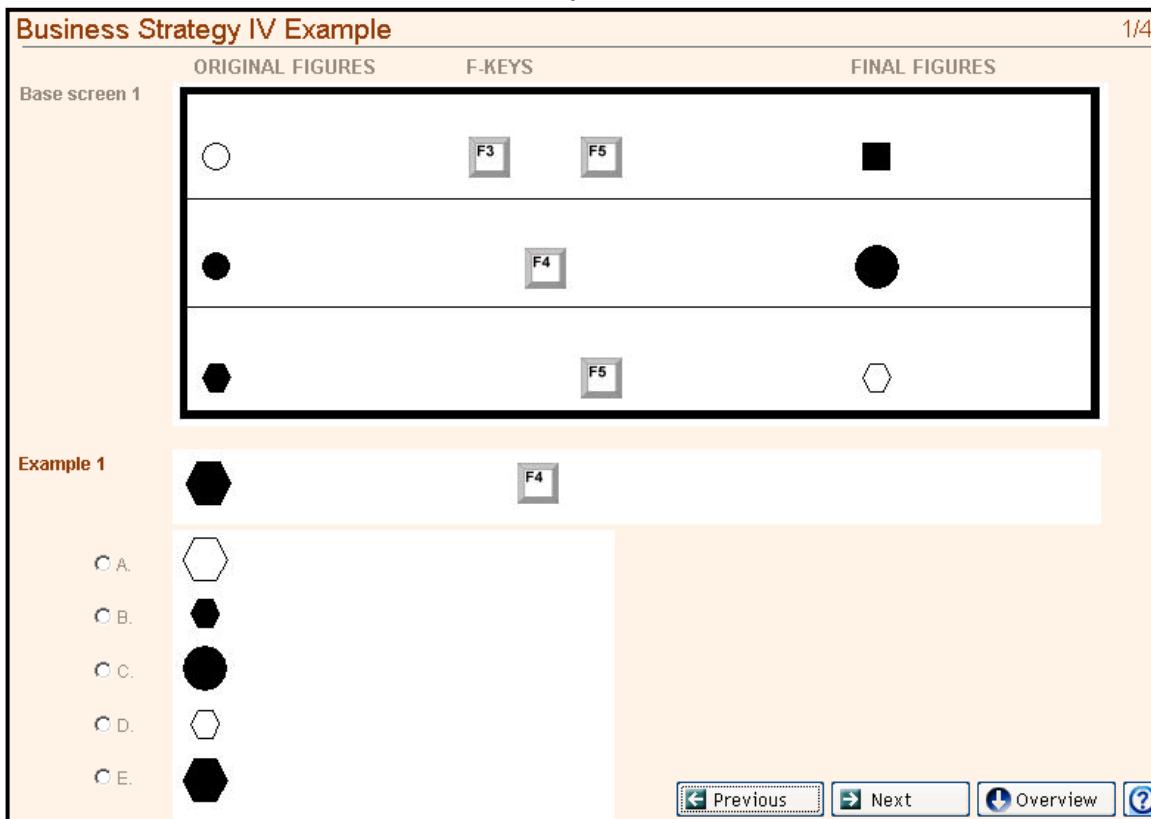
- Ocitl jste se někdy v situaci, kdy jste si uvědomil, že se máte ještě co učit v určité oblasti? (tato otázka a další odvíjející se z ní mapují kandidátův sebeozvoj)
- Popište projekt, na kterém jste se podílel a zdárně ho dovedl do konce? (mapující kompetenci dosahování cílů)
- Ocitl jste se někdy v situaci, že jste musel svým kolegům poskytnout zpětnou vazbu na jejich výkon? (mapující coaching / budování týmu)

ARAT – Test abstraktního myšlení

Test abstraktního myšlení je časově omezené cvičení, které může přispět k tomu, že se kandidát může cítit v časové tísní při jeho vypracovávání. Účastník má za úkol zjistit funkci klávesy „F“, která má v každém příkladu jinou funkci a kde se jejím působením mění počáteční stav znaku na jeho konečný. Úkolem kandidáta je odvodit konečný stav znaku působením klávesy „F“ a zvolit odpověď z pěti nabízených možností. Pomoc mu poskytnou řádky výše, kde lze po zamyšlení pozorovat rozdíly mezi znaky, a tím tak funkci tlačítka „F“ odvodit. Čím se kandidát dostává dále testem, tím jsou otázky těžší.

Test má celkem čtyřicet otázek, omezen je na dvacet minut a je vypracováván na počítači. Časově vychází každá otázka na třicet vteřin a málokdy stihnou kandidáti odpovědět na všechny příklady. Kromě správných odpovědí se také hodnotí efektivita, rychlost odpovědi a přesnost. Stresujícím faktorem je pro účastníky časomíra, která ubíhá po pravé straně, a ta může působit na kandidáta jako stresový faktor. Záleží zde zcela na kandidátovi, zda se rozhodne pro taktiku přesných odpovědí, nebo rychlosti.

Obrázek č.6: ARAT Test abstraktního myšlení



Zdroj: interní data společnosti Hudson (anglická verze), 2009

LDN – Lowell Dawinski Nonwovens, Skupinové cvičení

Toto je skupinové cvičení, kde minimálním počtem členů účastníků jsou tři. Sleduje kompetence spolupráce v týmu, kompetenční / strategické myšlení a také přesvědčivou komunikaci. Účastník se nachází v prostředí výrobní společnosti LDN sídlící ve Velké Británii. Každý z kandidátů dostane jednu manažerskou roli v rámci podniku a informace ke své pozici. Na konané schůzi manažerů je dáno za úkol snížit náklady firmy o 8%, avšak nesmí dojít k hromadnému propouštění zaměstnanců. Velice důležitým závěrem je, aby skupina došla k řešení situace a opravdu navrhla platná řešení pro tuto situaci.

Časová příprava na toto cvičení je pětatřicet minut věnováno na samo studium dokumentů a dalších pětatřicet minut pak probíhá skupinová diskuse pod dohledem všech hodnotitelů.

LDN – Lowell Dawinski Nonwovens, Cvičení s dokumenty z poštovní přihrádky

Dokumenty z poštovní přihrádky tvoří sdělení, emaily a další dokumenty z běžného chodu fiktivní organizace v zadání úlohy. Týkají se konkrétní situace a problémů, kterým čelil manažer, jehož kandidát v rámci cvičení nahrazuje. Na základě informací (emaily, dopisy, vzkazy) musí kandidát naplánovat konkrétní činnosti, které zamýšlí podniknout v prvním týdnu své práce. Své odpovědi zapíše do archu odpovědí (tabulka číslo tři) spolu s typem úkolu, přiřazenou prioritou a způsobem řešení. Úkoly si také musí rozčlenit na dopoledne a odpoledne. V tomto cvičení se měří pouze kompetence projektového řízení.

Tabulka č.3: Odpovědní arch pro Cvičení s dokumenty z poštovní přihrádky

Úterý 6. února 200X			
ČAS	Předmět / Činnost	Priorita	Způsob / Kroky řešení
dopoledne			
odpoledne			

Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní zpracování, 2009

LDN – Lowell Dawinski Nonwovens, Prezentační cvičení

Toto je analytické a prezentační cvičení, ve kterém má kandidát za úkol analyzovat fakta o fiktivním zadaném podniku a dále své nápady přenést do určitého plánu s přesně vymezenými postupy pro společnost. Výsledkem tohoto cvičení je navrhnutí strategického plánu společnosti, a ten pak prezentovat generálnímu řediteli na schůzi vedení. Od kandidátů se vyžaduje plnohodnotná prezentace využívající pomůcky (flipchart, tabule). Při prezentaci cvičení sehraává hodnotitel roli generálního ředitele společnosti a poslouchá strategické nápady svého fiktivního pracovníka.

Na přípravu prezentace má kandidát pětáctyřicet minut. V ideálním případě pak prezentace trvá patnáct minut, závěrečných patnáct minut je ponecháno na otázky od hodnotitele (které se týkají strategie podniku).

BFR - Manažerské cvičení, Rolová hra, Zpráva

Manažerské cvičení jako část AC má za úkol nasimulovat schůzku kandidáta jako generálního ředitele podniku spolu se svým podřízeným – vedoucím obchodní jednotky (tuto roli představuje hodnotitel). Účelem schůzky je určit první fázi změny firemní politiky. Po proběhnuté schůzce má kandidát prostor napsat zprávu ze schůze pro předsedu správní rady podniku. Zpráva musí obsahovat návrhy konkrétních kroků, které je třeba podniknout, aby se uskutečnila reorganizace a dále také další osobní návrhy kandidáta.

Celkový čas na úlohu je třicet minut na přípravu, dále třiceti minutová schůzka a poté dalších třicet minut na sepsání zprávy ze schůze.

4.2.6 Zpracování výstupní zprávy a zpětná vazba

4.2.6.1 Výstupní zpráva

Po skončení dne AC je s kandidáty provedeno shrnutí dne, kde mají příležitost okomentovat všechny cvičení, kterými ten den prošli. Hodnotitelé se často i ptají, pokud by se s ohlednutím zpět zachovali jinak, zda by změnili strategii své práce nebo co jim činilo největší potíže. Po probrání bezprostředních pocitů se hodnotitelé s kandidáty rozloučí a domluví se na datumu doručení zpětné vazby na jejich výkon. Dle harmonogramu dále probíhá hodinová schůzka hodnotitelů.

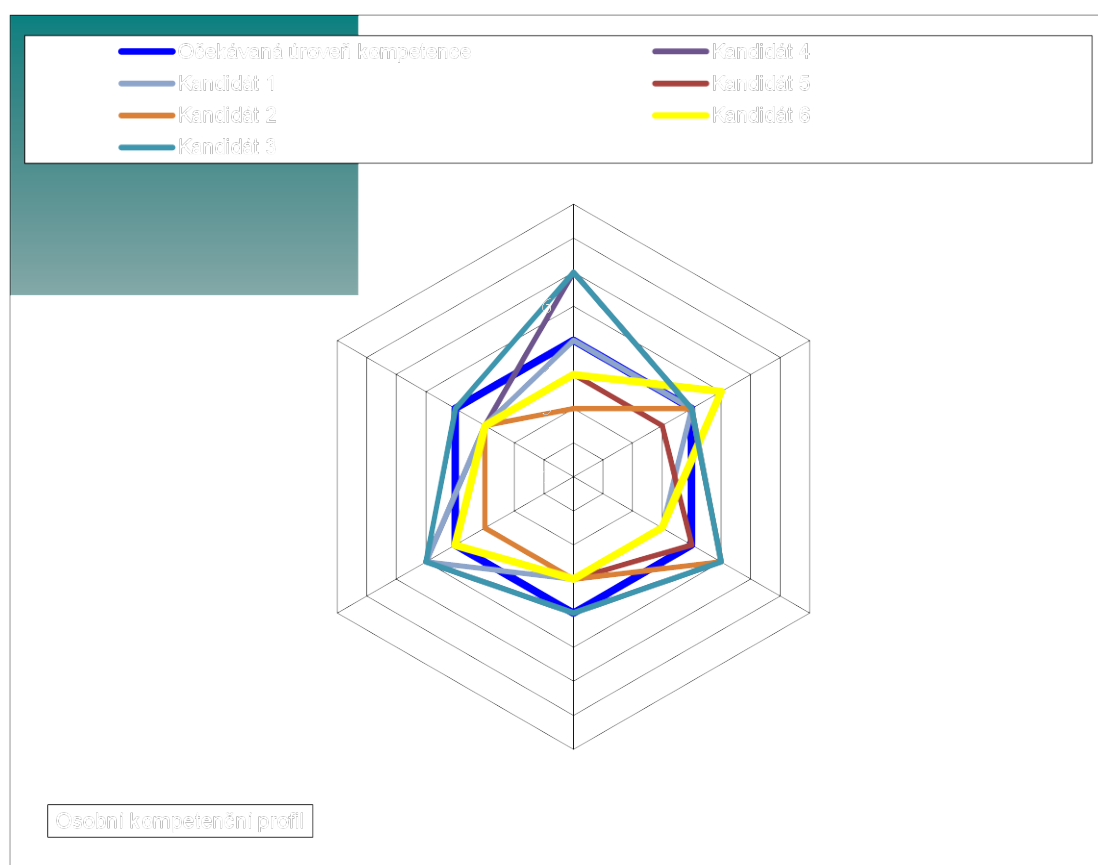
Při zpracování výstupní zprávy je pro hodnotitele nejdůležitější mít při ruce veškeré informace a dojmy ze cvičení s kandidáty. Při využití dodavatelské společnosti jako v tomto případě trvá zpracování výstupní zprávy jeden týden. Vyhodnocuje se každá kompetence zvlášť a skóre se zapisuje do karty matice kompetencí. Poté vznikne dokument, který celkově sumarizuje výkon kandidáta v AC. Tento dokument obsahuje:

- Souhrn a popis úloh, testů a rozhovorů, které proběhly.
- Popis hlavních sledovaných kompetencí.
- Hodnocení kompetencí v grafickém přehledu se škálou hodnocení.
- Popis jednotlivých kompetencí, popsání kandidátových silných stránek a prostorů pro rozvoj v rámci každé dané kompetence.
- Závěr.

4.2.6.2 Hodnocení výsledků assessment centra

Jednotlivé výsledky AC na pozici obchodního ředitele do společnosti X jsou znázorněny v paprskovitém diagramu hodnocení (graf číslo tři), kde je každý kandidát označen jinou barvou. Z tohoto grafu lze lehce porovnat výsledky kandidátů a úroveň jejich dosažených kompetencí.

Graf č.3: Grafické znázornění hodnocení kandidátů AC



Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Nejhůře hodnocené kompetence v rámci konaného AC vycházejí přesvědčivá komunikace a seberozvoj. Úrovně pět (dostatečně rozvinuté úroveň) u kompetence přesvědčivé komunikace dosáhli pouze dva kandidáti. Tito kandidáti byli úspěšní u skupinové diskuze, vedli skupinu správným směrem, používali správné argumenty, vyhodnocovali informace od kolegů a celkově dovedli ostatní kolegy k závěrům a řešení. Dále byli tito kandidáti nejpřesvědčivější u prezentace, mluvili jasně, k věci a jejich prezentace byla připravena. Používali k prezentaci pomůcky pro snadnější pochopení.

V oblasti seberozvoje pouze jeden kandidát dosáhl na hranici dostatečně rozvinuté kompetence. Ostatní shodně skončili na ohodnocení 4, které znamená, že kompetence je nedostatečně rozvinutá a potřebuje více rozvíjet. Během rozhovorů nadprůměrný kandidát ukázal, že pracuje na své osobě, poučuje se ze svých předchozích chyb, dále se rád pouští do nových projektů, aby získal nové rozhledy v oblastech, které mu nejsou blízké.

Kompetence projektového řízení byla vyhodnocena průměrně, u jednoho kandidáta podprůměrně a u dalšího určena jako jeho silná stránka. Tato kompetence se nejvíce promítala ve cvičení s dokumenty z poštovní přihrádky, dále v psaní zprávy ze schůze a osobnostního dotazníku. Kandidáti se úspěšně zvládli probrat množstvím informací a i pod časovým tlakem nacházeli kreativní návrhy, což vedlo k úspěšnému zpracování úlohy.

Koncepční / Strategické řízení jako kompetence je definována jako převedení abstraktních představ do specifických rad a realizovatelných řešení. U dvou kandidátů byla tato kompetence vyhodnocena jako silná stránka. Při skupinové diskusi navrhovali realizovatelná řešení jak snížit náklady podniku, u prezentace převáděli abstraktní myšlenky z textu do specifických rad pro podnik. Jejich silnou stránkou je, že přemýšlejí o hodnotách, systémech a procesech společnosti. Jednou z částí celkového hodnocení kompetence strategického myšlení je také test abstraktního myšlení, který celkově dopadl průměrně až podprůměrně. Kandidáti až na výjimky dvou účastníků odpovídali špatně, málo efektivně a nepřesně. Všichni se ale snažili odpovídat rychle, což může být způsobeno tím, že test byl časově omezený.

Pro popptávanou pozici obchodního ředitele ve společnosti X jsou v rámci zvolených kompetencí vyzdvihnuty nejvíce: přesvědčivá komunikace, coaching / rozvoj a budování týmu a také dosahování cílů. Tyto kompetence a jejich rozvinutost jsou dle managementu společnosti X nejdůležitějšími předpoklady pro pozici vedoucího pracovníka. Přesvědčivě komunikovat s klienty, vést svůj tým zaměstnanců a dosahovat zadaných cílů jsou i dle analýzy pracovní pozice ty s největším důrazem.

Z těchto vybraných kandidátů společnosti X byl nejlépe ohodnocen kandidát 3, který prokázal nejvyšší dosaženou úroveň u většiny sledovaných kompetencí. Zároveň také splnil hranici 5 na škále kompetenčního profilu u všech kompetencí.

V okamžiku, kdy se společnost rozhodne věnovat hlavní pozornost pouze třem vyzdvihnutým kompetencím, přichází do úvahy na pozici také kandidáti 4 a 5. Po zvážení výsledků AC a dalších ukazatelů je již na rozhodnutí společnosti X, komu bude pozice obchodního ředitele nabídnuta.

4.2.6.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je poskytována všem účastníkům AC. Tato schůzka je naplánována individuálně s každým účastníkem a trvá většinou hodinu. Setkání je vedeno ve formě diskuse a hlavním tématem je výkon kandidáta v AC. Jsou probrána všechna cvičení a hodnotitelé se ptají na názory o obsahu a pohled na ně. Dále se hodnotitel ptá, jestli kandidátovi přinesla cvičení něco navíc do jeho profesní kariéry. Jsou probrány silné a slabé stránky kandidáta a jsou mu dány rady, jak vylepšit svůj dosavadní pracovní výkon a jak pracovat efektivněji. Na závěr se výsledek AC sumarizuje, hodnotitel se ptá, pokud kandidát svoje hodnocení akceptuje a co si z něho odnáší do pracovního života.

4.3 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů s kandidáty

S kandidáty AC byly provedeny polostrukturované rozhovory před začátkem AC a dále také po skončení AC, při shrnutí dne. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jak kandidáti AC vnímají, porovnat jejich preference na jednotlivá cvičení a na závěr vytipovat návrhy na zlepšení této metody v dodavatelské společnosti Hudson. Seznam otázek pro kandidáty je uveden v příloze číslo sedm.

Všichni kandidáti, kteří se zúčastnili AC na pozici obchodního ředitele, pracují v oblasti obchodu od pěti do sedmi let. Z toho vyplývá, že volit mezi těmito uchazeči na obsazovanou pozici je správná volba, loajálnost k oboru a jeho znalost je jedním z předpokladů pro tuto pozici.

Účast na konaném AC byla pozitivně vnímána všemi účastníky dne. Dva kandidáti věděli přesně, jak bude den probíhat. Tato část kandidátů již absolvovala AC v jiných společnostech jako metodu výběrového řízení, avšak nevěděli, jaký bude postup dne, jak dlouho bude AC trvat a jaká bude zpětná vazba. Další dva účastníci se již dříve zúčastnili AC v jiných společnostech, avšak mají negativní zážitky. Nedostali žádnou zpětnou vazbu, cvičení nesimulovali reálnou pracovní situaci a byly více zaměřené na psychodiagnostiku. Žádný z účastníků nevěnoval přípravě více než hodinu svého času.

Nejčastější chybou při komunikaci o AC byla kandidáty zmiňována nedostatečná komunikace před konáním AC. Určití zaměstnanci byli v rámci společnosti X určeni jako vhodní kandidáti na pozici obchodního ředitele. Toto všechno bylo probráno managementem společnosti X, avšak komunikace směrem ke kandidátům zbyla na personálním útvaru společnosti. Tato komunikace byla očima kandidátů nedostatečná. Postrádali jakékoli informace o konání AC, až do okamžiku, kdy jim byl z dodavatelské společnosti doručen informační e-mail. Kandidáti by uvítali informace o důvodu konání AC, jeho význam pro zaměstnance společnosti X a další informace o výstupech, jaké mohou mít dopady na jejich kariéru ve společnosti a v čem jim mohou být přínosem, pokud se rozhodnou se zúčastnit.

Všemi kandidáty byla shodně negativně hodnocena náročnost celého AC. Celý den se kandidáti museli maximálně soustředit, aby předvedli svůj nejlepší výkon. Zcela záměrně jim byly poskytovány obsáhlé materiály, kvůli navození pocitu časové tísně a tlaku. Testovací příklady na počítačích byly časově omezené, aby kandidáti ukázali, jak pracují pod tlakem.

Jednotlivé části AC byly účastníky ohodnoceny podobně. Cvičení na analýzy informací byla ohodnocena jako náročná z důvodu nutnosti studia obsáhlého materiálu a málo času na zpracování. Kandidáti viděli nedostatky při skupinových cvičení, kdy ne vždy se zajistilo řešení v rámci zadaného úkolu a dále by uvítali více cvičení, kde by mohli projevit své umění prosadit se a vést tým lidí. Test abstraktního myšlení byl označován jako obtížný z důvodu celodenní únavy. Namísto abstraktního testu by kandidáti uvítali spíše numerický test. Domnívají se, že podání informací v číslech by jim umožnilo lépe s nimi pracovat a lépe se vžít do příkladů. Kandidátům také nebyla blízká témata zadání z oblasti textilního průmyslu a domnívají se, že zadání z jejich odvětví by jim pomohlo více se projevit a v zadaných úkolech si věřit.

Při ohlédnutí zpět na konané AC by kandidáti změnili přístup v několika oblastech. Jako jeden z názorů zaznělo, že by změnili přístup ke studiu dokumentů. Mnoho z nich studovali informace do přílišného detailu, a tím přicházeli o čas. Při příštím AC by se kandidáti snažili nebýt nervózní a jednat sebevědomě. Mnoho z nich by zvolilo lepší přístup k prezentaci, opravdu by se vžili do role ze cvičení a lépe by se připravili.

Zpětná vazba od hodnotitelů je kladně ohodnocena jako největší přínos pro kandidáty. Tento krok je poskytnut všem účastníkům AC, a to i těm, kteří nebyli na pozici do společnosti X vzati. Každý se sejde individuálně s hodnotitelem, který kandidátovi nastaví pomyslné zrcadlo na jeho výkon a osobu. Účastníkovi jsou předloženy jeho silné a slabé stránky, a je popsán jeho výkon v AC. Jako dalším krokem po AC může být dodavatelskou firmou zpracován individuální rozvojový plán každému účastníkovi ze společnosti X, čímž zabezpečí společnosti kvalitní pracovníky pro svou organizaci.

4.4 Zhodnocení a návrhy řešení

4.4.1 Návrh 1

Úprava harmonogramu a typu cvičení v AC

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že kandidáti shledávají test abstraktního myšlení jedním z nejnáročnějších cvičení za celý den. Při bližším prozkoumání harmonogramu AC je tento test vždy umístěn na konci dopoledního nebo odpoledního bloku. Proto by bylo vhodné zamyslet se nad přeskupením zadání a umožnit účastníkům tento test vypracovat jako první cvičení v rámci dne. Další možností je zaslání testu účastníkům online a umožnit jim tak vypracování testu mimo den konání AC. Toto bylo již v minulosti vyzkoušeno, ale ze zkušeností je tento krok hodnocen špatně, jelikož kandidáti nepřikládají testu dostatečnou důležitost a jejich pozornost je testu věnována pouze okrajově. Většinou si ve svých časově náročných zaměstnáních nenajdou dost času a jejich špatné výsledky pak zbytečně negativně zkreslují jejich výkon.

V tomto případě, kdy všichni účastníci AC jsou již zaměstnanci s několikaletými zkušenostmi z různých obchodních jednotek společností by bylo vhodnější k jejich testování využít namísto testu abstraktního myšlení test numerický. Rozdíl mezi těmito dvěma testy je hlavně v konkrétním číselném zadání. Každý z kandidátů se s počítáním a s číselnými přehledy střetává každý den, a tudíž by byl tento test pro kandidáty na pozici obchodního ředitele lépe pochopitelný.

4.4.2 Návrh 2

Rozšířit skupinová cvičení za účelem sledování týmové spolupráce a kompetence rozvoje a budování týmu

Při shrnutí dojmů z celodenního AC bylo několik kandidátů, kteří by uvítali více skupinových cvičení v rámci dne. Jejich připomínky se týkaly hlavně oblasti týmové spolupráce a vedení lidí, kde se chtěli pokusit ukázat svoje vůdcovské schopnosti, jelikož je považují za svou přidanou hodnotu, kde může vedení společnosti spatřit veliký potenciál pro obsazovanou pozici.

Kompetence rozvoje a budování týmu byla v rámci dne měřena celkem ve třech cvičeních, avšak pouze jedno z nich mělo charakter skupinový. Řešení pro zlepšení se nabízí v implementaci dalšího skupinového cvičení v rámci dne konání AC. Z možných cvičení, která existují ve světě AC by se dala například použít modelová situace „přežití v poušti“, kde každý účastník cvičení má možnost si zvolit z nabízených předmětů a poté navrhnout vhodnou strategii přežití pro svůj tým. Tato cvičení se vhodně aplikují na juniornější pozice, avšak pro potřeby obsazení obchodního ředitele společnosti X by byly vhodnější cvičení, která se dají reálněji aplikovat do běžného pracovního dne.

Hodnotitelé se mohou kromě výše popsaného cvičení rozhodnout například mezi situací s řešením problému s komplikovaným klientem či dodavatelem, anebo nedostatkem času při vypracování obchodních návrhů. V těchto cvičeních by nadále účastníci pracovali ve skupinách a měli by tak možnost dokázat hodnotitelům své schopnosti při vedení týmu spolupracovníků.

4.4.3 Návrh 3

Zaměřit se na další spolupráci v oblasti Development Centre

V rámci spolupráce dodavatelské společnosti Hudson se společností X bylo konané AC zaměřeno pouze na výběr nejkvalitnějšího kandidáta na danou pozici. Vzhledem ke spokojenosti obou stran při projektu by bylo vhodné rozšířit spolupráci dále také na poskytování poradenství v oblasti rozvoje zaměstnanců – konání Development Centre (dále jen DC). Využití outsourcingové společnosti v plánování rozvoje zaměstnanců a potažmo i povyšování pracovníků v rámci organizace by společnost X předešla stížnostem o subjektivitě těchto povýšení.

Dlouhodobou vzájemnou spoluprací společností by vznikla konkrétní zadání DC, která by byla na míru upravena pro společnost X a na další různé pozice napříč organizací. Různé DC by se rozlišovala dle různých kompetencí a společnost by jednoduše mohla sledovat pracovníky, kteří mají potenciál rozvoje a naopak eliminovat pracovníky, kteří například nemají zájem vést lidi, a tím tak nesplňují kompetence pro možnost povýšení. Bylo by dále na společnosti, jak by s danými informacemi pracovala v budoucnu. Nabízí se zavedení tréninkových programů pro pracovníky, kteří mají potenciál rozvoje, a tím si dále vychovávat budoucí vrcholové manažery.

5 Závěr

Vhodně zvolená a aplikovaná výběrová řízení ve společnostech patří k základní činnosti personálního oddělení. Výběr vhodných zaměstnanců je základním předpokladem pro dobré fungování organizace. Je na personalistech zvolit tu správnou metodu pro výběr zaměstnanců, která závisí na požadované pozici a tudíž na hlavních předpokladech úspěšného kandidáta. Zvolená metoda dále také závisí na času a finančních prostředcích, které mohou být obětovány při hledání úspěšného kandidáta.

Jak již naznačuje název této diplomové práce, Assessment Centre je nejen metodou výběru zaměstnanců, ale také jejich rozvoje. V porovnání s jinými metodami je zde výhoda komplexnosti a mnohostrannosti hodnocení, protože jsou kandidáti pozorováni vícero očima. Další důležitou výhodou je flexibilita, myšleno jako možnost aplikovat metodu s mírnými změnami na více úrovní pozic napříč organizací. Nesporným pozitivem pro účastníky AC je také zpětná vazba, která umožňuje přinést pohled zvenčí a která je uplatňována hlavně při rozvojových AC. Pro celé společnosti znamená konání AC velkou finanční i časovou investici a záleží na podniku a jeho zvážení, zda je vhodnější připravovat AC samostatně nebo přizvat dodavatelskou společnost.

Ve vlastní práci bylo zhodnoceno konkrétní konané AC v dodavatelské společnosti, kde v jeho rámci byly uskutečněny také polostrukturované rozhovory s účastníky. Na základě tohoto zhodnocení, přímého pozorování a také analýzy dat byly navrženy konkrétní návrhy zlepšení.

Rozhovory ukázaly, že je nutné se hlouběji zamyslet nad harmonogramem cvičení a zvolit lepší načasování z důvodu poskytnout kandidátům co největší komfort na práci a předejít tím jejich únavě. Bylo by tedy vhodné přeorganizovat pořadí cvičení v rámci dne a tím pomoci kandidátům k dosažení co možná nejlepších výsledků. Dalším podstatným návrhem ve zkoumaném AC je výměna testu abstraktního myšlení za test numerický. Zvoleno by to mělo být z důvodu přiblížení kandidátům cvičení jejich každodenní práci.

V tomto AC se dále pozoruje prostor pro inovaci v zavedení dalšího skupinového cvičení, které by umožnilo kandidátům více projevit svůj potenciál vést tým spolupracovníků, a tak se projevit jako vedoucí pracovník a tudíž vhodný kandidát pro poptávanou pozici.

V poslední řadě by bylo vhodné využít zavedenou spolupráci outsourcingové společnosti Hudson se společností X jako základ pro pozdější navázání práce v oblasti rozvoje zaměstnanců. Byl by zde prostor pro zavedení DC do společnosti. Tento model by dále mohl být použit při povyšování zaměstnanců a pomohl by u nich identifikovat potenciál rozvoje. Pozitivně by to zajisté ovlivnilo vedení společnosti X, která by svými pracovníky byla vnímána jako objektivní při povyšování interních zaměstnanců.

Na závěr je nutné poznamenat, že zvolení průběhu a výstupu AC je vždy na outsourcingové společnosti a společnosti, která si nechá AC na zakázku navrhnout. Jedná se o nemalou finanční částku, většinou v řádech desetitisících korun pro skupinu několika účastníků. Je vždy na vedení společnosti společně s personálním útvarem, zda zvolí tuto strategii výběru a potažmo i rozvoje zaměstnanců.

6 Seznam použitých zdrojů

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

CASCIO, W.F. *Managing Human Resources*. USA: McGraw-Hill, 1986. ISBN: 0-07-010302-X.

DEWITTE; MOREL. *Assessment Manual*, Paris, 2009

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

GIBBONS, A.M.; RUPP, D.E.; SCHLEICHER, D.J. *Inconsistency in assessment center performance: measurement error or something else?*, London, 2006

GO4COACH [Online]. ©2010, [cit.2011-02-05]. Dostupné z:

<<http://www.go4coach.cz/development-centre.php>>

HERBERT, T. T. *Dimensions of organizational behavior*. New York: Macmillan, 1981. ISBN: 0023537205.

HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

HUDSON [Online]. ©2011, [cit.2011-03-05]. Dostupné z:

<<http://cz.hudson.com/node.asp?kwd=spolecnost-hudson>>

KOLMAN, L. *Kapitoly z psychologie pro ekonomy. I. část*. Praha: PEF ČZU, 2000. ISBN 80-213-0589-4.

KYRIANOÁ, H. *Assessment centrum v současné a personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOÁ, H.; GRUBER, J. *AC/DC Vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing. 2006. ISBN 80-86851-29-X.

MAKIN, D; ROBERTSON, I. *Selecting the best selection techniques*. USA, 1986 ISBN 0048-3486.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

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

ŠTIKAR, J. a kol. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha č.1: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 1

Příloha č.2: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 2

Příloha č.3: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 3

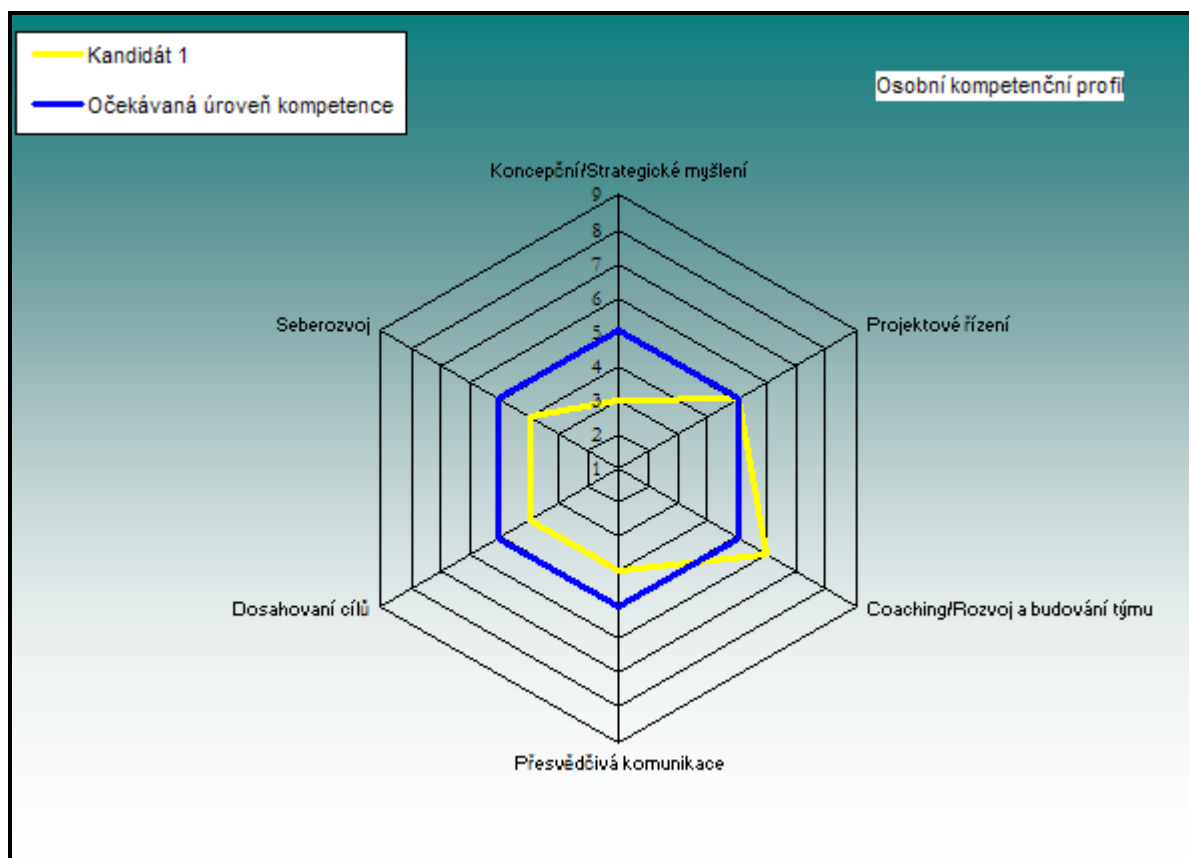
Příloha č.4: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 4

Příloha č.5: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 5

Příloha č.6: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 6

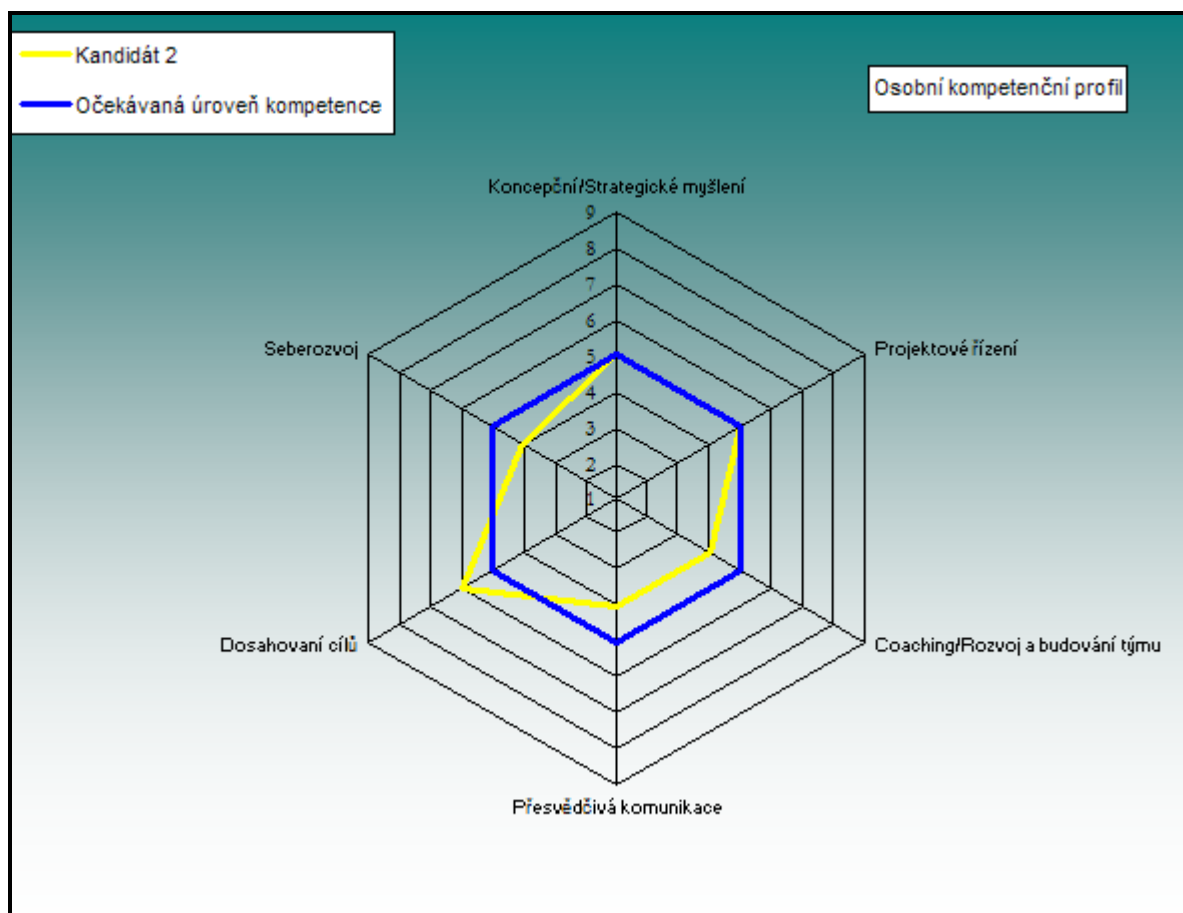
Příloha č.7: Polostrukturovaný rozhovor – kandidáti

Příloha č.1: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 1



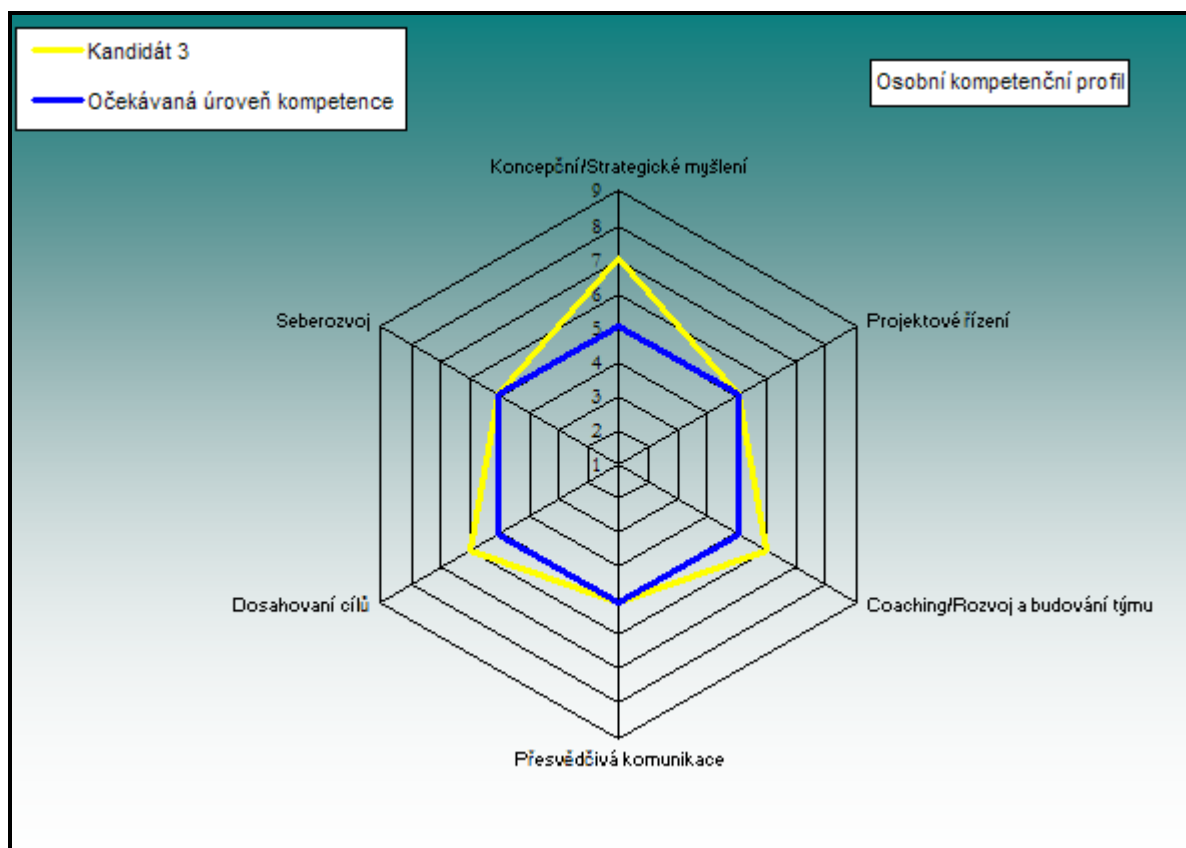
Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.2: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 2



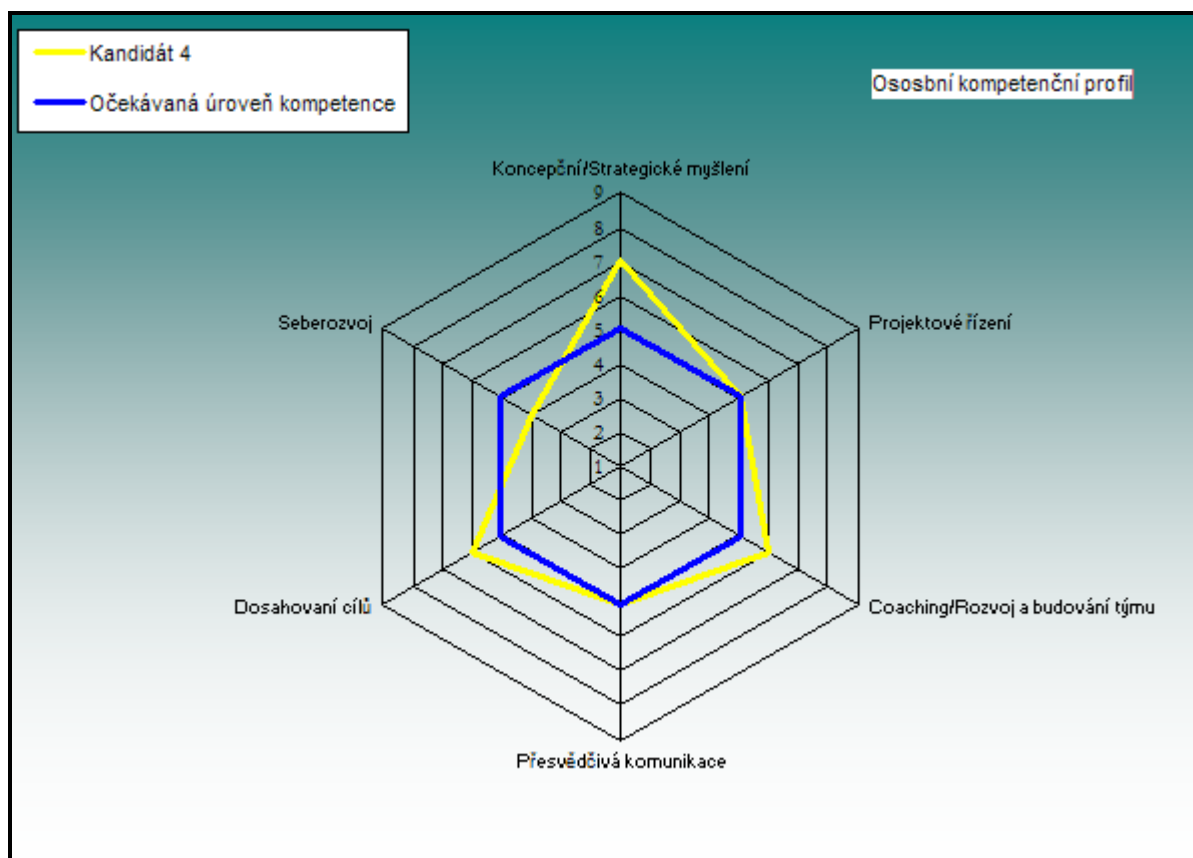
Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.3: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 3



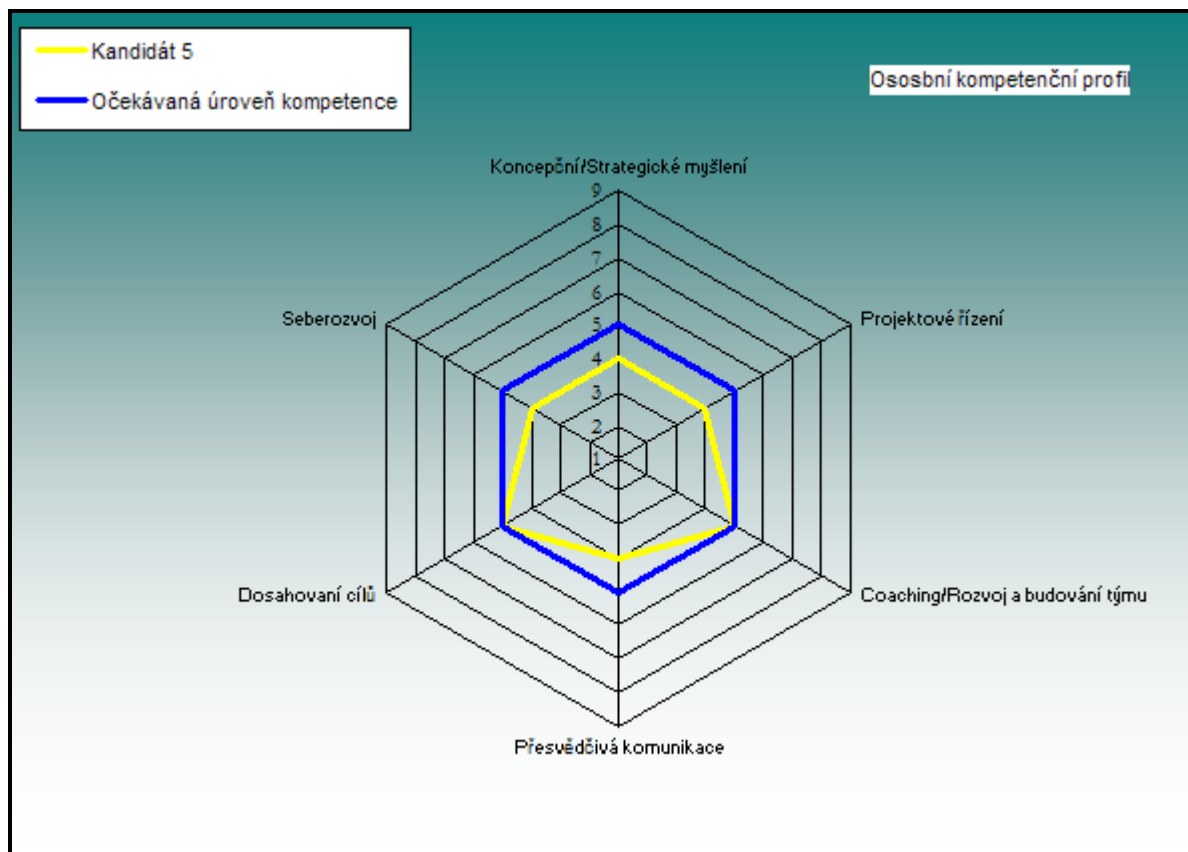
Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.4: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 4



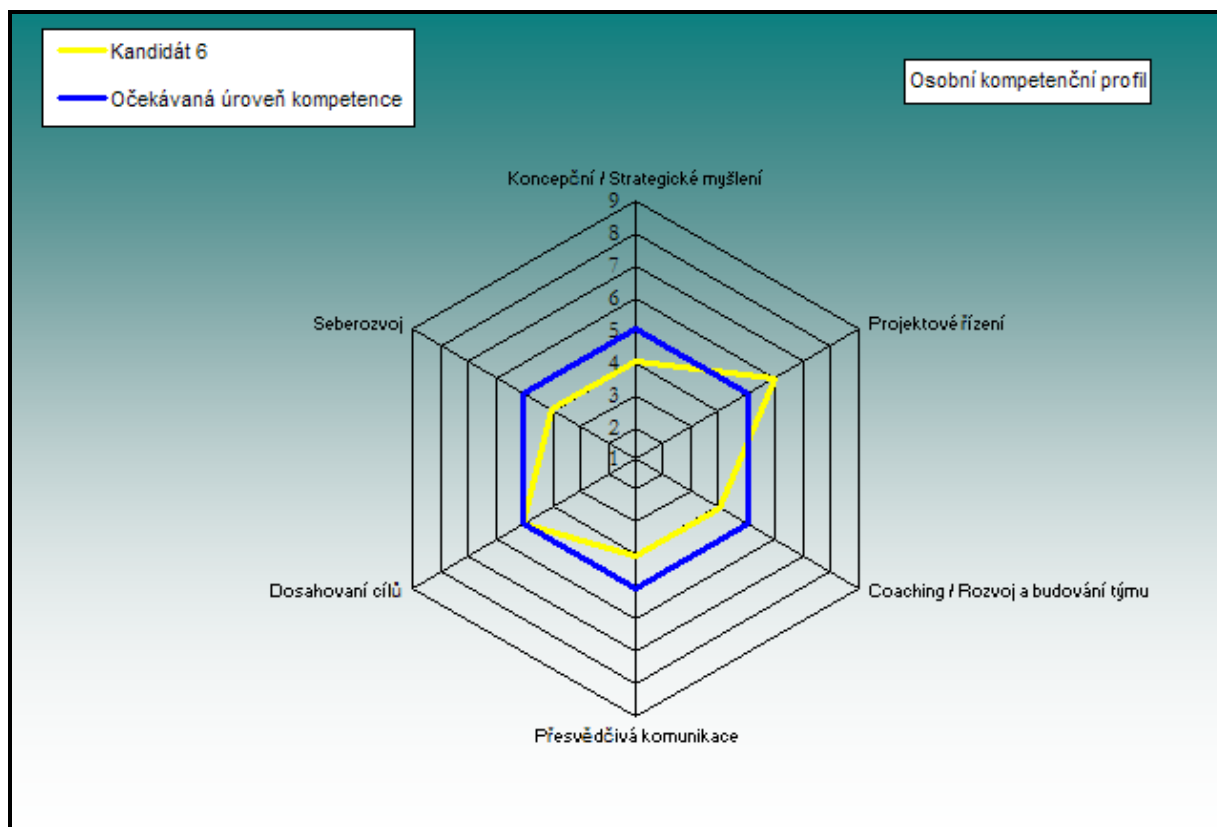
Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.5: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 5



Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.6: Grafické znázornění hodnocení - kandidát 6



Zdroj: interní data společnosti Hudson, vlastní práce, 2010

Příloha č.7: Polostrukturovaný rozhovor – kandidáti

1. Jak dlouho pracujete pro společnost X?
2. Věděli jste jak Assessment centrum probíhá?
3. Pokud ano, připravovali jste se na něj?
4. Která část pro Vás byla nejobtížnější?
5. Pokud byste prošli assessment centrem znovu, co byste dělali jinak?
6. Jak jste byli spokojeni s uspořádáním dne?