

Jana Pechová / Veronika Šišová

ASSESSMENT CENTRUM

Moderní nástroje
výběru zaměstnanců



MANAGEMENT PRESS
mp

Assessment centrum

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Jana Pechová, Veronika Šišová
Assessment centrum – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

 **ALBATROS** MEDIA a.s.

JANA PECHOVÁ / VERONIKA ŠÍŠOVÁ

ASSESSMENT CENTRUM

Moderní nástroje výběru zaměstnanců

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti
ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.**

Jana Pechová, Veronika Šišová: *Assessment centrum.*
Moderní nástroje výběru zaměstnanců

Recenzovali: Mgr. Vladimíra Nechanická a

© Jana Pechová, Veronika Šišová, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-000-0

OBSAH

Úvod	9
1 ROZHOVOR S ODBORNÍKY	11
1.1 Úvodní informace k rozhovorům	11
1.2 Výsledky rozhovoru	12
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	24
2.1 Historie personálního výběru	24
2.2 Personální práce	25
2.3 Proces získávání a výběru	27
3 METODY PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU	29
3.1 Biografické údaje	32
3.2 Reference	33
3.3 Interview	33
3.4 Testy pracovní způsobilosti	35
3.5 Grafologie	35
3.6 Assessment centrum (AC)	36
3.7 Selektování, hodnocení nadřízených a spolupracovníků	36
3.8 Další metody	36
4 ASSESSMENT CENTRUM JAKO VÝBĚROVÁ METODA	58
4.1 Expozice pojmu	58
4.2 Historie assessment centra	61
4.3 Princip triangulace v assessment centru	64
4.4 Assessment centrum a jeho mnohostranné využití	65

4.5	Výhody assessment centra	66
4.6	Nevýhody assessment centra	67
4.7	Validita a reliabilita assessment centra	68
5	FÁZE ASSESSMENT CENTRA	74
5.1	Rozhodování zdali assesment centrum realizovat	74
5.2	Příprava	76
5.3	Realizace	87
5.4	Ukončení a vyhodnocení	97
5.5	Zpětná vazba kandidátovi	100
5.6	Etické aspekty assessment centra	102
5.7	Chyby v jednotlivých fázích assessment centra	105
6	VIRTUÁLNÍ ASSESSMENT CENTRUM	114
6.1	Konstrukce virtuálního assessment centra	115
6.2	Výhody virtuálního assesment centra	116
6.3	Nevýhody	118
7	PŘÍKLADY PROVEDENÍ VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA Z PRAXE	120
7.1	Virtuální assessment centrum I	121
7.2	Virtuální assessment centrum II	124
7.3	Virtuální assessment centrum III	128
8	PŘÍPADOVÉ STUDIE POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM AC	132
8.1	Případová studie: Schopnost organizovat	132
8.2	Případová studie: Manažerské dilema	133
8.3	Případová studie: Mise firmy Hotcold	134
8.4	Případová studie: Automobilová výroba v USA a Japonsku	135
8.5	Případová studie: BWG	135
8.6	Případová studie: Změna organizační struktury	138
8.7	Případová studie: Docházka	138
8.8	Případová studie: Přetížený generální ředitel	139
8.9	Případová studie: Martinský pivovar	141
8.10	Případová studie: Telekom Malaysia	141
8.11	Případová studie: Rozdělení parkovací plochy	142
8.12	Případová studie: Snižování stavů	143

8.13	Případová studie: Otevření kulturního centra	144
8.14	Případová studie: Nabídka MBA studia	144
8.15	Případová studie: Péče o zaměstnance	145
8.16	Případová studie: Podezření z braní úplatků	147
8.17	Případová studie: Fassion France	147
9	ROLOVÉ HRY POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM ASSESSMENT CENTRU	149
9.1	Zvýšení platu	149
9.2	Ztráta prémie	149
9.3	Přidělení služebního vozidla	149
9.4	Dovolená	150
9.5	Otevření kulturního centra	150
9.6	Nákup mobilních telefonů	150
9.7	Plánovaný odchod nejlepšího odborníka	151
9.8	Převzetí odpovědnosti	151
9.9	Dodržení termínů	151
10	A UTORSKÉ ZHODNOCENÍ KLASICKÉHO A VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA	152
11	PŘÍLOHY	154
	Příloha č. 1: Otázky pro rozhovory	154
	Příloha č. 2: Třídění došlé pošty	156
	Příloha č. 3: Třídění došlé pošty VAC	157
	Příloha č. 4: B alesovo pozorovací schéma	158
	Příloha č. 5: Instrukce VAC	160
	Příloha č. 6: Výstupní zprávy VAC	164
	Příloha č. 7: U kázky testů VAC	165
	Seznam obrázků	169
	Seznam tabulek	169
	Seznam grafů	170
	Slovníček pojmů	171
	Literatura	173

ÚVOD

Assessment centrum (AC) je systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci (Chadt, 2014). Virtuální assessment centrum znamená, že různé úlohy k řešení probíhají v elektronickém prostředí. Jinak má velmi podobnou strukturu jako klasické assessment centrum. Ve virtuálním assessment centru je však možné dosáhnout preciznější měřitelnosti z hlediska různých parametrů, např. psycholinguistiky (Hroník, 2010). Metodami užívanými v rámci virtuálního assessment centra jsou např. testy znalostí, psychologické testy, byznys esej, řešení dilemat, dialog simulátor nebo skupinový simulátor.

Cílem publikace je charakterizovat assessment centrum jako systematický výběrový nástroj, uvést a charakterizovat základní metody při konstrukci assessment centra, analyzovat výhody a nevýhody virtuálního assessment centra, porovnat reálné a virtuální assessment centrum a diagnostikovat situace, ve kterých je efektivnější aplikovat assessment centrum či virtuální assessment centrum. Teoretická a praktická východiska publikace tvoří literární rešerše dostupných domácích i zahraničních zdrojů, výsledky interview s realizátory, hodnotiteli, organizátory a moderátory assessment centra a virtuálního assessment centra, výsledky interview s účastníky assessment centra a virtuálního assessment centra, facilitovaná diskuse s odborníky a vlastní zkušenost autorek s assessment centrem a s virtuálním assessment centrem.

Než jsme se pustily do psaní publikace, vedly jsme dlouhé diskuse s odborníky na téma výběrových nástrojů v personalistice, čtvrté průmyslové revoluce, virtualizace podnikových procesů a dalších personálních trendů souvisejících s tématem publikace. Shromáždily jsme spoustu informací z tuzemských i zahraničních zdrojů, informace jsme rozšiřovaly, násobily, inkubovaly a pak zase redukovaly a vybíraly podle nás to podstatné. A pak praxe ukázala, že je na to nutné nahlížet jinak. A tak jsme odložily získané informace a rozhodly se

vést rozhovory s odborníky z praxe, sledovat definovaný cíl a zároveň si odpovědět na otázku potřeby tématu assessment centra a virtuálního assessment centra. Získaly jsme mnoho informací formou polostrukturovaného rozhovoru z cílové skupiny realizátorů, hodnotitelů, organizátorů a moderátorů a celkem jasnou odpověď ohledně požadovaných informací zejména o virtuálním assessment centru. Druhou oslovenou cílovou skupinou byli účastníci assessment centra. Praktické informace posloužily jako výchozí informace pro tuto knihu a tvoří úvodní kapitoly.

Další kapitoly se věnují zařazení assessment centra do kontextu personální práce, expozici pojmu, využitelnosti assessment centra, jeho výhodám a nevýhodám. Teorie je v podstatě po celou dobu „prokládána“ informacemi z praxe, např. v jednotlivých fázích assessment centra uvádíme čtyři příklady jeho realizace. Zároveň uvádíme i chyby, jakých je třeba se v jednotlivých fázích budování assessment centra vyvarovat. Podobně je strukturováno i téma virtuálního assessment centra, včetně uvedených příkladů jeho realizace.

Závěrečné kapitoly se věnují případovým studiím či rolovým hrám, které je možné užít v klasickém i virtuálním assessment centru. A v úplném závěru po mapování, popisování, nabídce různých postupů, principů a přístupů k assessment centru si dovoluujeme oba nástroje hodnotit.

Kniha je určena všem, které toto téma zajímá, zejména hodnotitelům, realizátorům, organizátorům, moderátorům a budoucím účastníkům assessment centra.

Jana Pechová, Veronika Šišová
srpen 2016

1

ROZHOVOR S ODBORNÍKY

Kapitola 1 je věnována rozhovorům s odborníky z praxe a získané informace slouží jako výchozí pro tuto publikaci.

1.1 Úvodní informace k rozhovorům

Pro zjištění potřebných informací pro tuto knihu jsme se rozhodly využít kvalitativní metody rozhovoru. V následujících odstavcích krátce shrneme tuto metodu a navážeme konkrétními kroky před a při jeho realizaci.

Metoda interview neboli rozhovoru je založena na přímém dotazování. Základem je tedy verbální komunikace výzkumného pracovníka s respondentem nebo respondenty. Využily jsme metodu individuálního rozhovoru, věnovaly jsme se vždy jen jednomu respondentovi. Rozhovor proběhl polostandardizovaně, otázky byly dopředu utvořeny, ale byly dle potřeby upravovány a doplňovány.

Nejprve jsme si stanovily cíl a hypotézy a vypracovaly plán výzkumu. Následovala tvorba dotazníku a jeho testování formou předvýzkumu, po této fázi výzkumu jsme provedly sběr dat a jejich vyhodnocení. Způsob výběru respondentů byl proveden metodou sněhové koule, tedy nepravděpodobnostním výběrem, při kterém není pravděpodobnost pro výběr všech jednotek shodná.

Tato metoda je založena na procesu postupného nominování dalších osob již známými případy. S výběrem jsme začaly u jedinců, kteří splňovali udaná kritéria – byli realizátoři, hodnotitelé, organizátoři, moderátoři nebo účastníky assessment centra či virtuálního assessment centra. Ti nám následně doporučili další osoby, které znají a splňují daná kritéria. S doporučenými osobami byl proveden rozhovor a celý proces jsme opakovaly.

Cílem rozhovoru bylo zmapovat procesy assessment centra (dále jen AC) a virtuálního AC, zjistit zásadní rozdíly a diagnostikovat situace, ve kterých je efektivní využití AC či virtuální AC. Rozhovor byl poměrně velmi časově i informačně náročný, všem respondentům tímto znovu děkujeme. Zároveň lze konstatovat, že zvolená metoda byla ve vztahu k cíli správná. Cíl byl naplněn.

Oslovily jsme a provedly rozhovor s šedesáti realizátory, hodnotiteli, organizátory a moderátory průmyslových podniků, telekomunikací a bankovníctví. Sledovaly jsme tím možnost odlišného pohledu a zkušenosti odborníků různých profesních oblastí. Z cílové skupiny absolventů AC bylo provedeno interview se sto dvaceti respondenty, opět z různých profesních oblastí.

Rozhovor probíhal v lednu a v únoru roku 2016 s oběma cílovými skupinami a v měsíci březnu 2016 byly výsledky interview zpracovány. Rozhovor probíhal většinou osobně či telefonicky, zřídka formou emailu. Získané informace respektovaly stanovený cíl a je možné konstatovat, že se informace zásadně neliší ve vztahu k jednotlivým profesním oblastem. Výsledky rozhovoru, které jsou zpracovány jako výchozí informační materiál pro tuto knihu, jsou předloženy v kapitole 1.2.

V kapitole 1.1 uvádíme základní informace k rozhovoru. Konkrétní otázky, které byly předmětem rozhovorů, jsou uvedeny v příloze č. 1. Otázky byly formulovány na základě brainstormingu a brainwritingu s personalisty a manažery průmyslového podniku a byly předmětem interview pro realizátory, hodnotitele, organizátory a moderátory. V kapitole 1.2 shrneme poznatky, které jsou výsledkem rozhovorů. Cílem kapitoly 1.2 není přesný vědecký komentář k výsledkům výzkumu, ale shrnutí poznatků a informací zkušených odborníků a absolventů AC.

1.2 Výsledky rozhovoru

1.2.1 Výsledky rozhovoru s realizátory, hodnotiteli, organizátory, moderátory

V kapitole 1.2 jsou shrnuty nejprve základní informace a poznatky z rozhovorů s první cílovou skupinou realizátorů, hodnotitelů, organizátorů a moderátorů AC, kteří působí v oblasti průmyslu, telekomunikací a bankovníctví. Všichni respondenti z cílové skupiny mají praxi delší než šest let. U prezentace výsledků vycházíme z otázek uvedených v příloze 1.1.

Všichni oslovení se shodli, že AC je spíše výběrovou metodou nežli roz-

vojovým nástrojem. Respondenti ve své praxi oddělují fáze rozvoje a výběru s tím, že proces rozvoje předchází AC. Pouze jeden oslovený uvedl, že v podnikové praxi využívají AC současně i jako rozvojový nástroj.

Oslovení respondenti obvykle nebyli specializováni na jeden konkrétní obor, ale prováděli AC napříč různými oblastmi. Zaměřovali se nejčastěji na marketing, výrobu, řízení lidských zdrojů, prodej, logistiku, IT, finance, účetnictví a nákup, právo a technický vývoj.

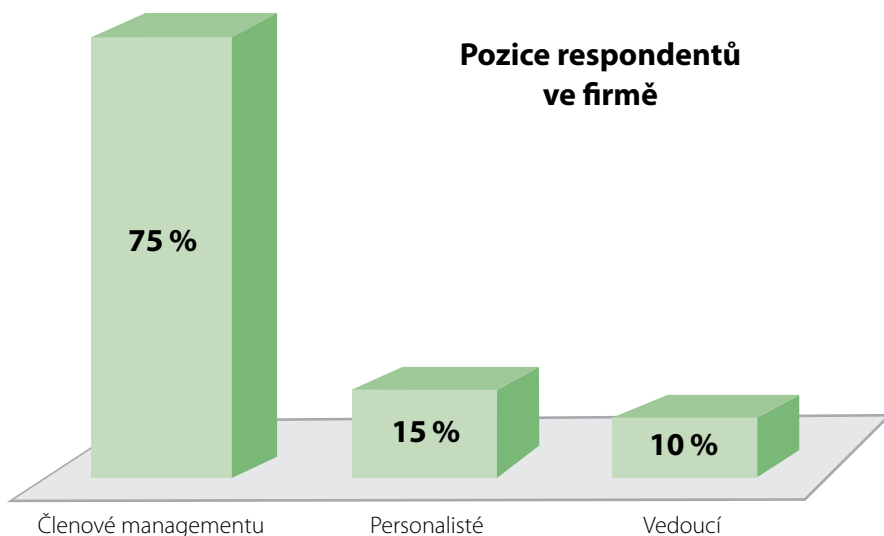
Osmdesát procent oslovených se domnívá, že není rozdíl v AC orientovaných na různé oblasti. Což potvrzuje i výše uvedené tvrzení, že většina z hodnotitelů, moderátorů a organizátorů se zaměřovala na více oblastí. Pouze jeden z oslovených se domnívá, že rozdíl zde existuje, a to zejména v potřebných odborných znalostech hodnotitelů, a to proto, aby byli schopni efektivně hodnotit kandidáty.

Na AC se čtyři oslovení nepřipravovali, ostatní absolvovali proces řádné přípravy. Příprava obvykle spočívala v tréninku metodiky a hodnocení kandidátů, pouze jeden z dotázaných se účastnil AC bez určené role, aby se procesu naučil.

Během AC by měla být respektována určitá pravidla, dotázaní uvádějí nejčastěji nutnost nestrannosti v hodnocení, schopnosti vysvětlit svůj názor a obhájit rozdílný. Dále se objevuje odpověď neukvapit se, posuzovat pouze sledované, důvěrnost či umění kompromisu při rozdílných stanoviscích.

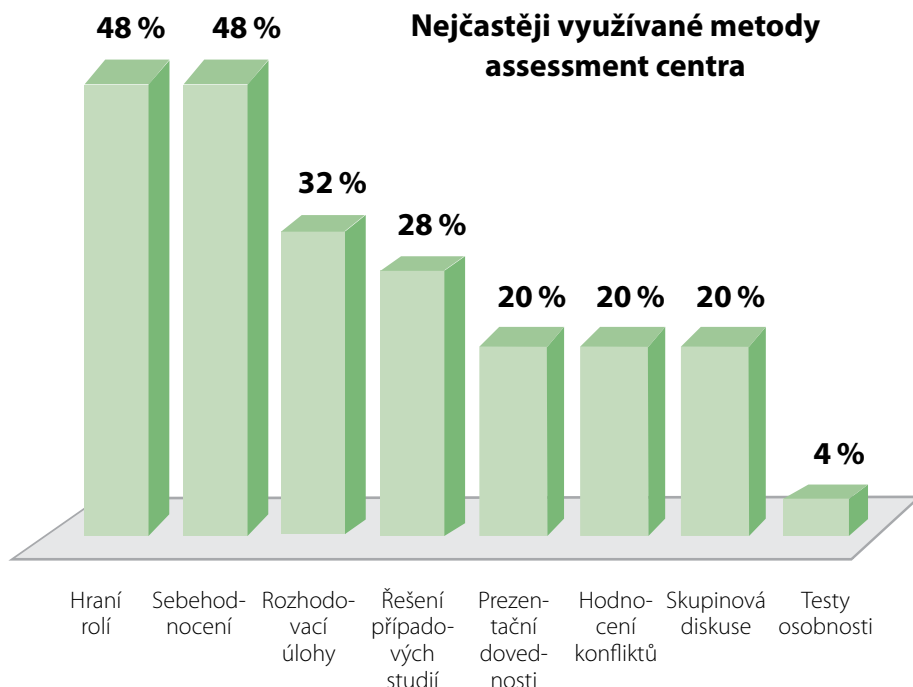
Do týmu AC byli respondenti vybráni na základě jejich pozice ve firmě, většina z dotázaných byli členové managementu.

Graf 1 **Pozice respondentů ve firmě** (vlastní výzkum, 2016)



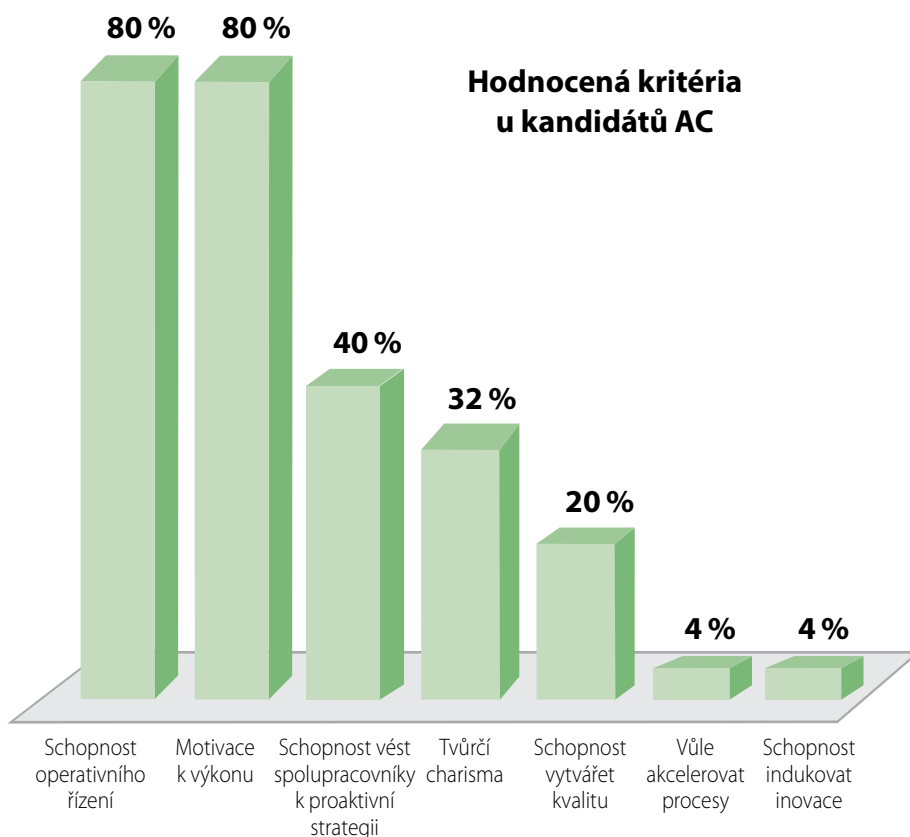
Metody AC, při nichž dotázaní hodnotili, byly nejčastěji hraní rolí, sebehodnocení, rozhodovací úlohy a řešení případových studií. Naopak jen čtyři z oslovených hodnotili testy osobnosti, ostatní oslovení se během AC nesetkali s testy schopností a psychometrií. Metody AC, které respondenti zmiňovali, jsou znázorněny na následujícím grafu.

Graf 2 **Nejčastěji využívané metody AC** (vlastní výzkum, 2016)



U účastníků AC byla nejčastěji hodnocena následující kritéria: schopnost operativního řízení, motivace k výkonu, schopnost vést spolupracovníky k proaktivní strategii a tvůrčí charisma. Další kritéria znázorňuje graf 3.

Dvacet čtyři z oslovených preferuje AC off the job namísto on the job, protože jsou kandidáti hodnoceni v mimopracovním prostředí (podmínky jsou pro všechny stejné) a jejich účast může být anonymní, zároveň jsou hodnotitelé méně vyrušováni kolegy a lépe se soustředí. Také je nutno konstatovat, že všichni oslovení mají zkušenost pouze s AC off the job.

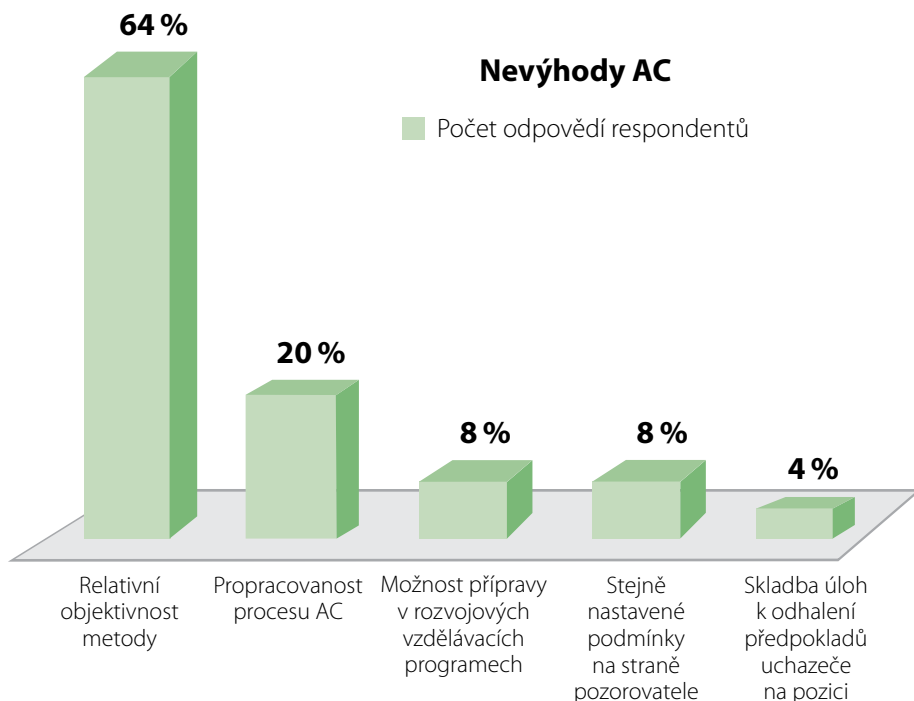
Graf 3 **Hodnocená kritéria u kandidátů AC** (vlastní výzkum, 2016)

V přípravné fázi AC respondenti doporučují kvalitní přípravu hodnotitelů a také neuspěchat výběr kandidátů do AC. Ve fázi realizace nebyla doporučení jednotná, pět respondentů by doporučovalo více než dvoudenní realizaci AC, ostatní by rozsah snížili na max. jeden den. Ve dvou případech bylo uvedeno doporučení AC realizovat pouze prostřednictvím externího dodavatele z důvodu vyšší objektivity. Ve fázi hodnocení byla akcentována citlivost a empatie hodnotitele při sdělování zejména negativních výsledků AC, dále nutnost objektivity, shodné metodiky a konsensuální diskuse o výsledcích.

Sedmdesát procent dotazovaných vnímá AC jako metodu vhodnou pro výběr zaměstnanců. Nevýhody AC vidí dotázaní nejčastěji v tom, že kandidátův momentální psychický stav významně ovlivňuje jeho výsledek. S tím souvisí i nevýhoda jednorázovosti, která potvrzuje předchozí skutečnost. Další nevý-

hodou je, že AC je umělé a že pozorovatelé mohou hodnotit subjektivně. Riziko je vnímáno i v systému KO či v možném lobbyingu vysílatele na AC.

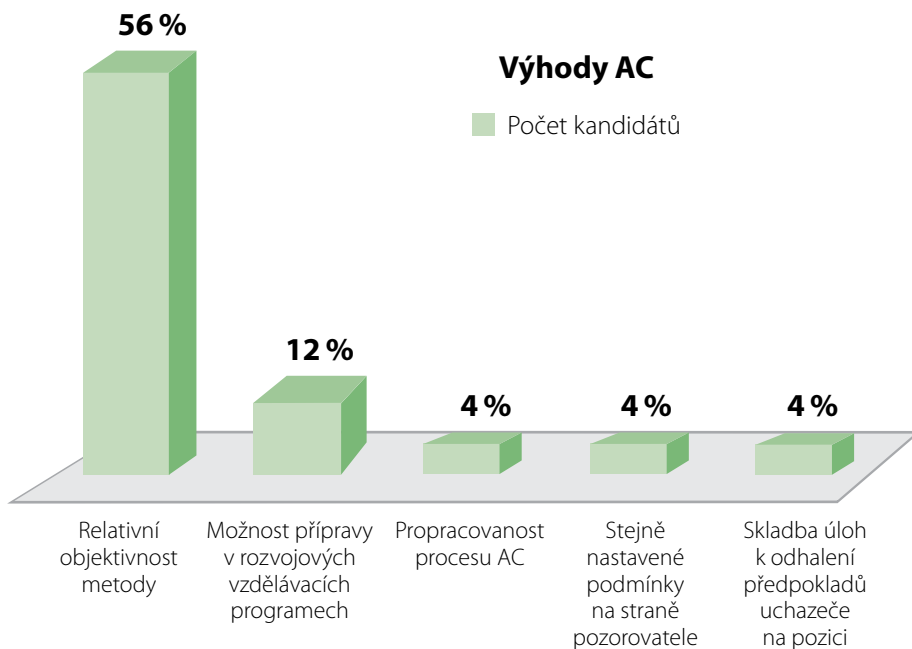
Graf 4 **Nevýhody AC** (vlastní výzkum, 2016)



Výhody AC spatřuje nejvíce oslovených v relativní objektivnosti metody (56), což je v rozporu s výše zmíněnou nevýhodou. Další výhoda spočívá v možnosti přípravy v rozvojových vzdělávacích programech (12). Jednotlivci uváděli i další výhody, např. propracovanost procesu AC, stejně nastavené podmínky na straně pozorovatele či skladbu jednotlivých úloh, která umožňuje odhalit předpoklady uchazeče na příslušnou pozici.

Dvacet z oslovených má zkušenost s výběrem nevhodného kandidáta. Důvodem byl tlak ze strany vedení na rychlé obsazení pracovní pozice.

Pouze čtyři dotazovaní mají zkušenost s virtuálním AC. Oslovení se domnívají, že je postaveno na použití simulovaných situací a hraní rolí v bezpečném prostředí, které doprovází zkušený facilitátor (8). Další oslovení vnímají virtuální AC jako elektronickou formu AC vhodnou více pro technické profese a hodnotící individuální potenciál rozvoje (8). Další z dotázaných uvádí, že

Graf 5 **Výhody AC** (vlastní výzkum, 2016)

virtuální AC může sloužit jako příprava na klasické AC, a tím se lze vyhnout KO systému, nebo že se jedná o rozvojový nástroj.

Mezi klasickým AC a virtuálním AC vidí oslovení nejčastěji rozdíl v bezstresovosti prostředí pro kandidáty, simulacích bez osobního kontaktu a porovnání reality se sebereflexí potenciálu.

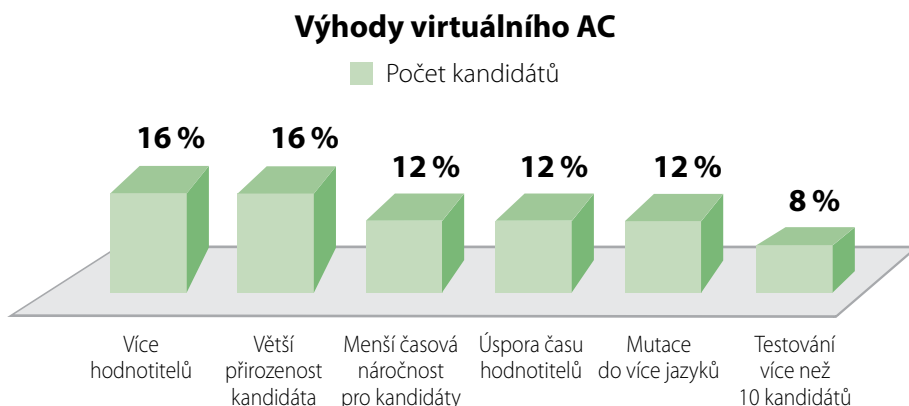
Oslovení vnímají virtuální AC jako nevhodné pro výběr zaměstnanců, který vyžaduje použití hmotných pomůcek pro plnění úkolů. Jeden z oslovených se domnívá, že virtuální AC je nevhodné jako výběrový nástroj pro vedení a řízení podřízených.

Virtuální AC je efektivnější pro výběr kandidátů, kteří se nemohou dostavit ve stejnou dobu na stejné místo (16) nebo pro výběr kandidátů na IT pozice a pozice, kde je významně používán PC (16). Efektivnější je virtuální AC, dle názoru oslovených, pro výběr introvertů, kteří mohou být na některé pozice žádoucí, a také při výběru kandidátů technických profesí pro měření individuálního růstu. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Výhody virtuálního AC oproti klasickému AC vidí dotázaní v možnosti zapojení více hodnotitelů díky elektronickým výsledkům, kandidát je přiro-

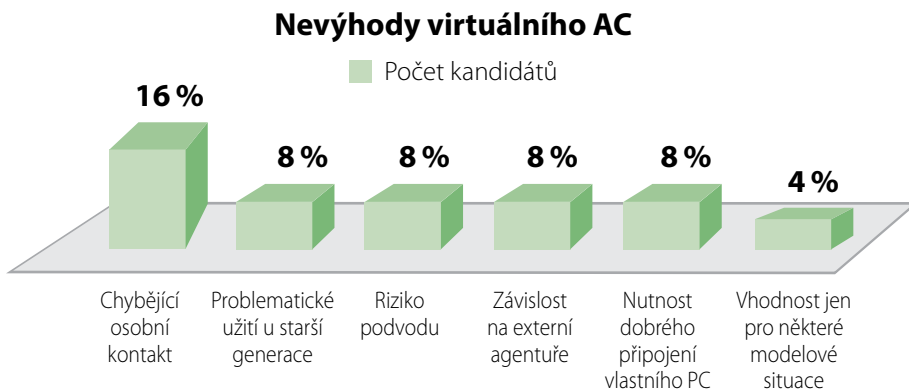
zenější než při klasickém AC. Další přednosti vidí dotázaní v menší časové náročnosti pro kandidáty, v úspoře času hodnotitelů, v úspoře nákladů a jednoduché mutaci do více jazyků. Další výhodou je i možnost testování více než 10 kandidátů. Nikdo z oslovených nevidí výhodu ve využití individuální psychodiagnostiky. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Graf 6 **Výhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



Největší riziko vidí oslovení u virtuálního AC v chybějícím osobním kontaktu, problematickém užití u starší generace, v riziku podvodu ze strany kandidáta, v závislosti na externí agentuře, nutnosti dobrého internetového při-

Graf 7 **Nevýhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



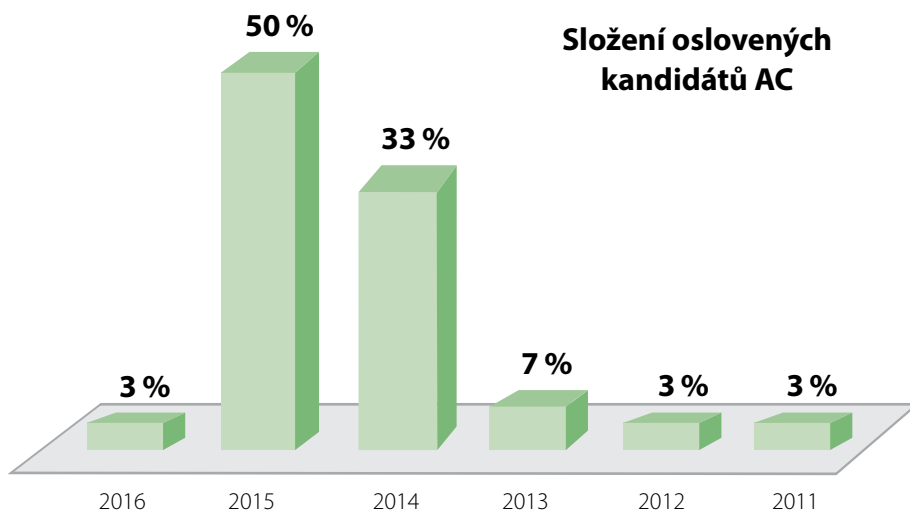
pojení vlastního PC kandidáta a vhodnosti jen pro některé modelové situace. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Na otázky týkající se budoucnosti virtuálního AC odpovědělo pouze šestnáct z oslovených, ostatní nedovedli tuto skutečnost posoudit. Všechna šestnáct dotázaných si myslí, že budoucnost virtuální AC má. V jejich firmě by jej doporučilo aplikovat osm dotazovaných, kteří je již aktuálně ve firmě používají. Další dva kandidáti by virtuální AC firmě nedoporučili.

1.2.2 Výsledky rozhovorů s účastníky assessment centra

Za cílovou skupinu účastníků AC předkládáme výsledky ze sto dvaceti uskutečněných rozhovorů. Účastníci AC byli z různých oborů a AC absolvovali v různých letech. Nejvíce z oslovených se účastnilo AC v roce 2015 – šedesát oslovených, v roce 2014 čtyřicet respondentů, v roce 2013 osm respondentů a v letech 2011, 2012 a 2016 po čtyřech respondentech.

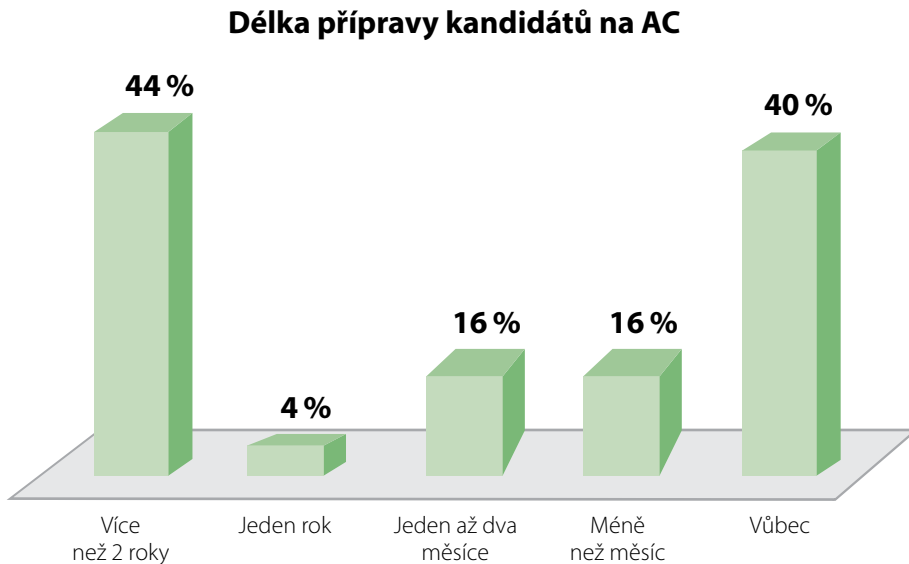
Graf 8 **Složení oslovených kandidátů AC** (vlastní výzkum, 2016)



Na AC se vůbec nepřipravovala téměř třetina oslovených, 16 kandidátů se připravovalo méně než měsíc, 16 kandidátů jeden až dva měsíce. Čtyři kandidáti se připravovali 24 měsíců a 44 kandidátů déle než dva roky. Během své

přípravy respondenti nejčastěji trénovali své prezentační dovednosti, studovali informace o firmě a zkoušeli řešit ukázkové případové studie, hraní rolí apod. Čtyřicet čtyři z oslovených absolvovalo systémovou přípravu na AC daného podniku.

Graf 9 **Délka přípravy kandidátů na AC** (vlastní výzkum, 2016)



Všichni z oslovených uvádějí, že před AC neznali hodnotící kritéria. Všichni byli hodnoceni kritériem motivace k výkonu, 32 z nich také na schopnost vytvářet kvalitu a 64 na schopnost operativního řízení, dalších 48 na schopnost vést spolupracovníky k proaktivní strategii. Šestnáct dotazovaných bylo hodnoceno dle schopnosti indukovat inovace, dvanáct dle tvůrčího charisma a dalších dvanáct dle schopnosti organizovat informační systémy. Osm z dotázaných hodnotilo během AC také vůli akcelarovat procesy.

Většina dotazovaných preferuje v AC individuální úkoly, pouze osm respondentů preferuje úlohy skupinové. Sto osm dotazovaných účastníků v AC uspělo, 12 dotazovaných neuspělo. Většina úspěšných účastníků se domnívá, že uspěli díky splnění kritérií, dále díky praxi v oboru, a čtyři účastníci se domnívají, že jejich úspěch spočíval v osobnostních rysech a vlastnostech. Neúspěch všech dvanáct účastníků přičítá nervozitě a stresu.

Roli moderátora vnímalo 112 účastníků jako pomocnou, osm probandů právě naopak.

Před AC museli účastníci respektovat některá pravidla, nejčastěji byla při rozhovoru zmiňována diskrétnost, time management a samostatnost.

Pouze polovina z kandidátů absolvovala psychodiagnostický rozhovor, nejčastěji se ho účastnil budoucí vedoucí, personalista či pozorovatel. Ve čtyřech případech i psycholog. Čtyřicet čtyři z dotazovaných absolvovalo psychodiagnostický rozhovor před AC, ostatní v průběhu AC.

V průběhu AC byly nejčastěji uplatněny následující metody: hraní rolí, sebehodnocení, prezentační cvičení, simulace konfliktů, skupinová diskuse, řešení případových studií, rozhodovací úlohy, testy osobnostní a schopnostní. Z toho vyplývá, že hraní rolí, sebehodnocení, prezentační cvičení a simulace konfliktů byla součástí všech AC, kterých se probandi účastnili. Ve většině případů obsahovala AC i skupinové diskuse, řešení případových studií a rozhodovací úlohy. Nikdo z oslovených neměl psychometrii jako součást AC.

Během AC dospěli účastníci k různým ponaučením, většina kandidátů udává důležitost práce s časem (48). Dále důležitost přípravy (44) a schopnost zvládat stres (24), důležité jsou také zkušenosti a přirozenost (12).

Realizátorům AC oslovení doporučují zajistit stejné vnímání kritérií a hodnocení u všech pozorovatelů (80) a čtyři kandidáti doporučují v rámci týmu AC kombinaci odborníků z podniku a mimo něj v poměru 50:50.

Většina oslovených kandidátů preferuje AC off the job (70 %), neboť když se koná mimo pracoviště, nemusí nikdo vědět o účasti kandidáta a následně se dozvědět o jeho neúspěchu. Jako další výhody AC off the job bylo uváděno větší soustředění na zadání, nezatíženost pozorovatelů a jejich vyšší profesionalita.

Budoucím účastníkům AC by absolventi doporučovali být sám sebou (80), neabsolvovat jej bez zkušenosti s vedením týmu a řešením problémů (40), nepodceňovat přípravu (32), využít přípravné a rozvojové programy (32) nebo konzultovat přípravu s manažery, kteří se na AC zaměřují (4).

S virtuálním AC má osobní zkušenost 28 oslovených, nikdo z oslovených nemá s virtuálním AC zkušenost jako vedoucí. Názor 44 oslovených na virtuální AC je pozitivní, osmi spíše pozitivní a čtyři by doporučili virtuální AC jen občas. Ostatní se vzhledem k nedostatku informací o virtuálním AC nevyjádřili.

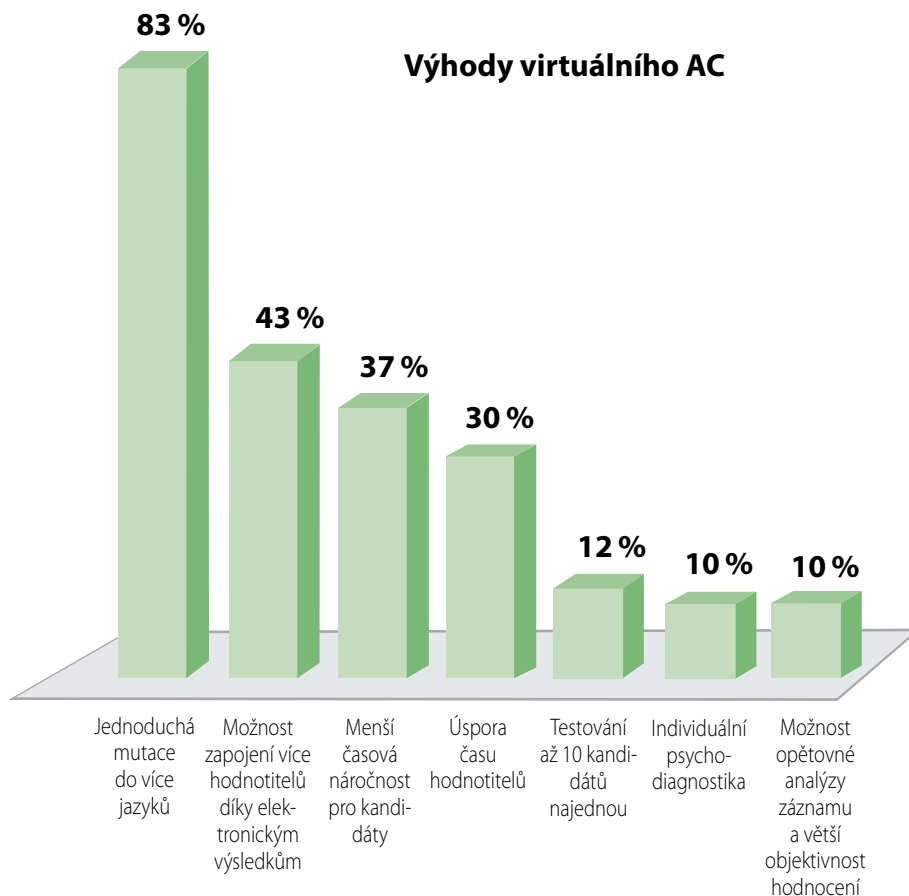
Oslovení nejčastěji vidí rozdíl mezi AC a virtuálním AC následovně. Při virtuálním AC dochází k omezenému vnímání některých reakcí a nonverbální komunikace, na druhou stranu ale umožňuje obvykle opakované přehrání situace. Další rozdíl spatřují v chybějícím osobním kontaktu a virtuálnosti prostředí, které je obvykle příjemnější. Dále dotázaní vidí rozdíl v objektivnosti

virtuálního AC a AC, vnímají virtuální AC jako objektivnější, neboť výsledky jsou zaznamenány, nehraje roli první dojem apod.

Využití AC je dle respondentů efektivnější u výběru zaměstnanců, kde je nutné použít hmotné pomůcky (52), kde je důležitý osobní kontakt (8) a u skupinových úkolů a diskusí (8).

Naopak efektivnější je využití virtuálního AC u výběru kandidátů, kteří se nemohou dostavit na stejné místo ve stejnou dobu (56) a pro výběr kandidátů na IT pozice či pozice, kde je klíčové používání PC (48). Dále při rozhovoru dotazovaní uváděli, že výhodnější je virtuální AC při zadání zejména individuálních úkolů či pro rychlý výběr kandidátů (je rychlejší než AC). Čtyři

Graf 10 **Výhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)

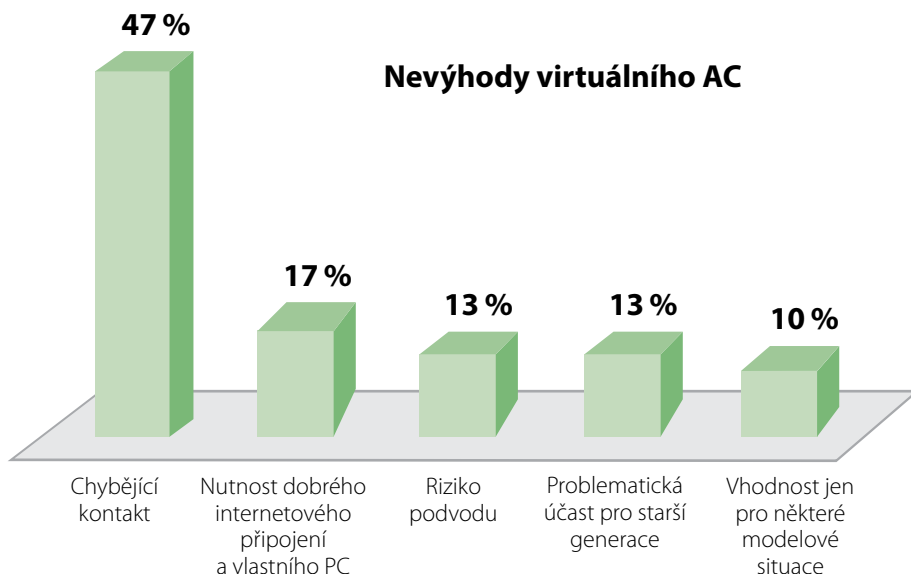


z oslovených se domnívají, že je efektivní vždy, neboť výsledky jsou objektivní a nejsou ovlivněny vnímáním hodnotitelů.

Výhody virtuálního AC oproti klasickému AC vidí kandidáti nejčastěji v jednoduché mutaci do více jazyků (100), možnosti zapojení více hodnotitelů díky elektronickým výsledkům (52), menší časové náročnosti pro kandidáty (44) či v úspoře času hodnotitelů (36). Kandidáti jsou dále více sami sebou než při klasickém AC díky přirozenosti prostředí (44). Výhody virtuálního AC proti klasickému uvádí graf 10.

Jako nevýhodu virtuálního AC dotazovaní nejčastěji uvádějí chybějící kontakt, dále nutnost dobrého internetového připojení a vlastního PC. Nevýhody znázorňuje graf 11.

Graf 11 **Nevýhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



Všichni oslovení se shodli na tom, že virtuální AC má budoucnost. Čtyřicet čtyři z oslovených účastníků by preferovalo virtuální AC před klasickým AC. Pouze 8 účastníků by preferovalo tradiční AC. Ostatní oslovení se odmítli vyjádřit. Z pozice vedoucího by chtělo využívat virtuální AC 36 z dotázaných.

2

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Na základě výsledků rozhovorů s respondenty je možné konstatovat, že je nutná expozice obou pojmů klasického assessment centra i virtuálního assessment centra, přehled vývoje obou nástrojů (procesů), zařazení do kontextu personální práce, zmapování jednotlivých fází, analýza jejich výhod i nevýhod a konkrétní příklady jejich realizace. Nicméně, je třeba začít postupně, personálními činnostmi a jejich historií.

2.1 Historie personálního výběru

Historie personálního výběru je stará, její kořeny sahají až do středověké Číny. Vědecký přístup se však objevuje až s počátky psychologie práce. Je spojen s výzkumy Huga Münsterberga, se vznikem psychotechniky a s vývojem testů Army alfa a Army beta v americké armádě (Bureš, 1973).

Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu ze strany společenských věd – šířeji věd o člověku – jsou spojeny s industrializací v Evropě a s technickým rozvojem v 19. století. Vycházely především z důsledků této industrializace a ekonomického rozvoje na život pracujících, zejména dělníků. V centru pozornosti byly takové problémy jako pracovní podmínky dělníků, způsob bydlení, alkoholismus atd. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska a výsledky neměly takový charakter, aby se mohly uplatnit v bezprostředním řízení podniků.

Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Pod vlivem poznatků z biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století tak bylo na člověka nahlíženo jako na přírodní bytost. Chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených

na uspokojování základních potřeb. Také řízení bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pominutí subjektu a k přílišné technokratické řídicí procesů. Zcela se odhlíželo od místa člověka v sociální struktuře: práce byla motivována hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegií. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu zaměstnanců prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků (Nový, 1993).

Na počátku 30. let minulého století se formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli zaměstnance, který má své vlastní sociální potřeby – potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Uspokojování těchto potřeb probíhá v sociálních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí. Proto byly zdůrazňovány takové prvky řízení jako uvědomělost zaměstnanců, ochota a schopnost přijímat cíle činnosti organizace za své. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracujících. Zájem o člověka se rozšířil také na další jeho sociální role vedle rolí zaměstnance, včetně rolí v jeho soukromém životě. Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí (Nový, 1993).

V současnosti se setkáváme s dynamizací současných výrobních i jiných systémů a tato dynamizace s sebou přináší nový trend, kterým je princip změny. Tento princip klade na člověka jako zaměstnance požadavek výrazné tvořivosti. Základním kapitálem podniku jsou finanční a jiné prostředky. Základem jejich efektivního využití jsou lidé.

2.2 Personální práce

V oblasti psychologie práce a organizace, sestávající z dílčích oblastí psychologie řízení, dopravy, psychologie personální práce, inženýrské psychologie, se setkáváme se zajišťováním psychické způsobilosti u kandidátů nejrůznějších profesí související s jejich výběrem a rozmístěním.

Tradičním úkolem personální práce je posuzování způsobilosti zaměstnance. Jedná se o náročný úkol, jehož základem je vztah mezi požadavky práce a předpoklady zaměstnance. Při posuzování pracovní způsobilosti jde v prvním

případě o orientaci na optimální soulad mezi těmito požadavky a předpoklady. Konkrétně to znamená vyhledávání nejvhodnějších zaměstnanců. V druhém případě se jedná o vyřazení zaměstnanců pro určitou práci zcela nezpůsobilých – o orientaci na rozpor mezi požadavky a předpoklady (Nový, 1993).

Na řešení tohoto úkolu se intenzivně podílí psychologie práce. Posuzování psychické a pracovní způsobilosti lidí je trvale jedním z ústředních témat využívání psychologie v personálním managementu podniku.

Pracovní způsobilostí jsou všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled a morálku, osobní vlastnosti a postoje. Takto charakterizovaná způsobilost je tedy soubor možností člověka (Gregar, 2008).

Odborné psychologické posouzení může uskutečnit výhradně kvalifikovaný psycholog, který má průpravu v odborném používání psychodiagnostických prostředků a oprávněnost pracovat s nimi. Psychologické posouzení je odborné i časově náročné a tedy i nákladné.

Posláním psychologického posouzení je zjistit psychické a osobní předpoklady (přednosti a nedostatky) uchazečů a srovnat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení. Důraz je přitom kladen na prognózu míry úspěšného zvládnutí nového pracovního zařazení (Nový, 1993). K splnění těchto úkolů mají psychologové k dispozici řadu metod.

Posuzování výkonnosti a jednání zaměstnance má význam sociální i ekonomický a slouží především těmto cílům:

- podpoře zaměstnance a jeho rozvoji,
 - zjištění existujícího výkonnostního a řídicího potenciálu podniku,
 - odhalení možností lepšího uplatnění schopností, znalostí a zkušeností;
- vyhodnocování vzdělávacích opatření – poradenské činnosti, pokud jde o pracovní dráhu zaměstnanců;
- hodnocení individuální výkonnosti za účelem stanovení mzdové složky závislé na systému.

Cílem posuzování podřízených zaměstnanců je především podporovat jejich rozvoj a další postup. Někdy se dává přednost více neutrálnímu a širšímu označení „posuzování“ před jinými pojmy jako např. „hodnocení výkonnosti“. Vlastní posouzení pracovní způsobilosti tvoří různé složky odborného posouzení uchazeče. Spočívá v tom, že odpovědný představitel podniku požaduje

expertní posouzení způsobilosti těch uchazečů, kteří splňují základní podmínky předpokládaného zařazení.

Odborné posouzení může zahrnovat:

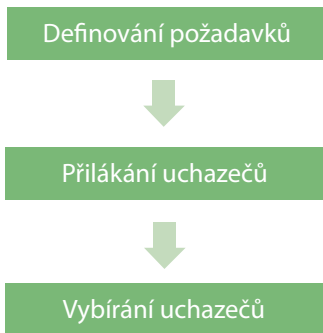
- ověření odborné způsobilosti,
- psychologické posouzení,
- lékařské vyšetření,
- ověření jazykové způsobilosti,
- ověření znalostí z oblasti výpočetní techniky.

2.3 Proces získávání a výběru

Jednoznačným cílem pro získávání a výběr zaměstnanců je získat kvalitní zaměstnance s vynaložením minimálních nákladů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá ze třech kroků.

Obr. 1 **Proces získávání a výběru zaměstnanců** (vlastní zpracování)



Při definování požadavků musí dojít k přípravě popisů a specifikací pracovního místa, z nichž budou jasné požadavky a podmínky zaměstnání. Specifikace požadavků obvykle obsahuje následující body:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje (typ chování požadovaný na daném pracovním místě),
- odborná příprava a výcvik (odbornost, vzdělání apod.),
- zkušenosti, praxe,

- vhodnost pro organizaci (formální a neformální podniková kultura a schopnost uchazeče se jí přizpůsobit),
- další požadavky (ochota cestovat, proměnlivé pracoviště apod.).

Přilákání uchazečů probíhá pomocí různých zdrojů, prvotním zdrojem by mělo být vnitřní prostředí podniku, sekundárním by mělo být např. inzerování, využití agentur, navštěvování středních či vysokých škol a veletrhů.

Poslední fáze je vybírání uchazečů, kdy dochází k třídění žádostí, probíhají pohovory, testování, assessment centra či získávání referencí. Na závěr se připraví pracovní smlouva (Armstrong, 2009).

3

METODY PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU

Při personálním výběru v systému řízení lidských zdrojů má firma různé možnosti, jak postupovat při efektivnějším využívání lidských zdrojů a rozvoji personálu. Jednou z možností je orientovat se na nábor, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců tak, aby obsazení jednotlivých činností a funkcí co nejvíce odpovídalo potřebám firmy a nárokům příslušných profesí. Pečlivě vybraní zaměstnanci mohou podávat vysoký výkon bezprostředně po přijetí a není třeba zdlouhavé a nákladné odborné přípravy. Na druhé straně zaměstnanci, kteří přicházejí do firmy bez potřebné kvalifikace, jsou levnější, ale je nutno počítat s tím, že jejich vyškolení bude stát firmu dost finančních prostředků – a také jejich výchovu je možné projektovat přesně podle potřeb organizace (Bělohlávek, 1994). Další možností je zaměřit se na výchovu, výcvik a profesionální rozvoj zaměstnanců.

Jakou možnost firma využije, záleží na jejím postupu a personální strategii. Některé firmy dávají přednost náboru, jiné se soustřeďují na výcvik zaměstnanců. Je třeba zvážit, zda firma bude vybírat uchazeče, kteří požadované podmínky splňují, či zda není pro firmu výhodnější z některých požadavků při personálním výběru slevit a znalosti a dovednosti u přijatých lidí dodatečně doplnit – zaměstnance vyškolit (Bělohlávek, 1994). V jednotlivých případech se dají obě tyto možnosti skloubit a hledat vhodnou kombinaci výběrových kritérií na jedné straně a dovedností, osvojovaných dodatečným vyškolením, na straně druhé. Důležité je přitom psychologické posouzení, zda určité dovednosti lze uchazeče naučit, či nejde naopak o dispozice vrozené nebo získané velmi dlouhou a složitou výchovou. Dalším aspektem je samozřejmě otázka ekonomická.

Výběr zaměstnanců, který není správně proveden, vede později ke vzniku rozporů mezi nároky pracovního místa a dispozicemi zaměstnance. Vzniká

řada konfliktů, jejichž zdrojem je nespokojenost zaměstnance se svým výkonem, snížené profesionální sebehodnocení, napjaté vztahy vůči nadřízeným i spolupracovníkům. V této fázi lze ještě následky chyb při výběru a přijímání napravit přemístěním do jiné profese (pokud ovšem tato možnost ve firmě existuje), profesionální reorientací (zde je možné narazit na odpor zaměstnance), v krajním případě uvolněním zaměstnance. Tato dodatečná řešení jsou pro firmu samozřejmě neekonomická a pro zaměstnance nepřijemná. Je proto lepší věnovat přiměřenou pozornost personálnímu výběru zaměstnance – jeho správné profesionální orientaci.

V posledních zhruba třiceti letech se v oblasti personálního výběru rozvíjejí nové metody – AC a analýza biografických dat. Jak uvádí Sichler (1989), zde se však už nejedná o metody jednoznačně psychologické, ve velké míře zahrnují poznatky sociologické a andragogické.

Na tomto místě lze ukázat začlenění metody AC mezi ostatní metody personálního výběru. Tyto metody a jejich rozdělení budou objasněny pouze informativně.

Základní dělení výběrových metod je následující (Bělohlávek, 1994):

1. explorační (testy, dotazníky, situační metody),
2. popisné (analýza životopisu).

Další možnost, jak výběrové metody klasifikovat, je založena na době, ke které se zkoumání vztahuje – podle Robertsona (1986) jde o:

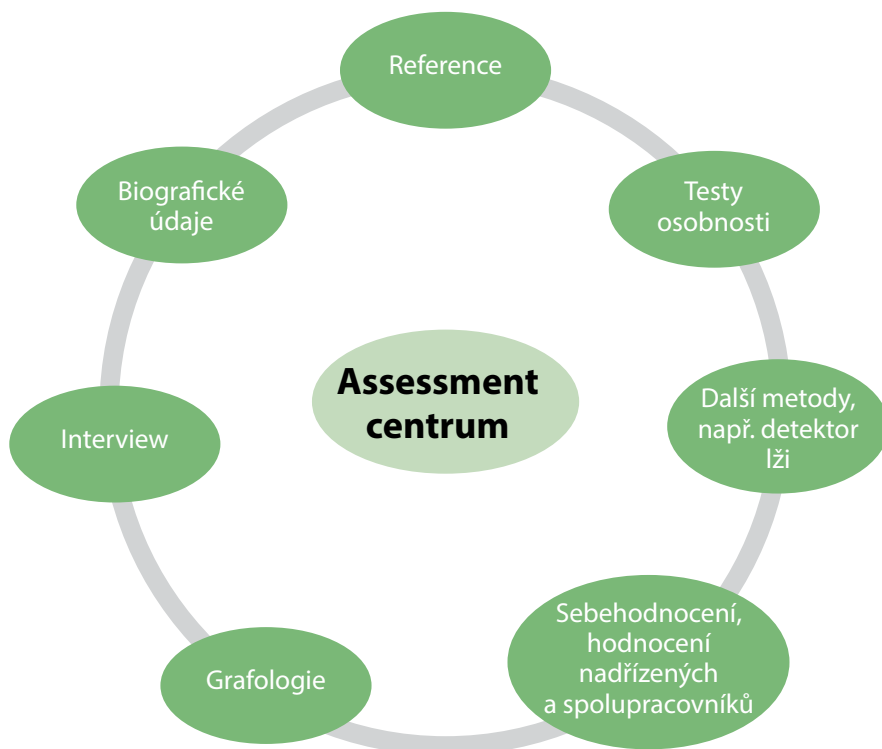
1. prediktory založené na minulosti (reference, hodnocení nadřízených či spolupracovníků),
2. prediktory založené na současnosti (interview, testy, pracovní vzorky, sebehodnocení, AC),
3. prediktory založené na budoucnosti (interview, situační metody).

Dělení není jednoznačné, např. AC může použít metody zaměřené na jiné období, také např. interview může zachytit všechny tři časové dimenze.

Mezi metody personálního výběru lze řadit: analýzu dokumentace uchazečů (biografické údaje, reference, lékařské vyšetření, doklady o vzdělání a certifikáty, přehled publikační činnosti), interview, testy osobnosti, grafologii, AC, sebehodnocení, kamerové zkoušky, hodnocení nadřízených a spolupracovníků a další metody (viz následující schéma). Mezi metody výběru je zahrnováno i přijetí zaměstnance na zkušební dobu, či přijetí dvou či více zaměstnanců

na jedno pracovní místo, kam je po zkušební době vybrán jeden z nich (Kocianová, 2010).

Obr. 2 **Metody výběru zaměstnanců** (Milkovich, 1993)



Při výběru metody je velice důležitá validita. Níže je uvedena tabulka, která hodnotí tzv. predikční validitu metod. Predikční validita se měří pomocí analýzy, kde je hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu porovnáváno s pozdějšími skutečnými výkony uchazečů na pracovních pozicích. Hodnota se pohybuje v rozmezí 0 a 1, nulová hodnota znamená, že není žádná shoda.

Tab. 1 **Metody výběru zaměstnanců dle predikční validity**
(Kocianová, 2010, str. 127)

Metody výběru s nižší predikční validitou		Metody výběru s vyšší predikční validitou	
Dokumenty uchazeče (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	0,14	Test inteligence	0,27–0,61
Nestrukturovaný rozhovor	0,14	Multimodální rozhovor (strukturovaný rozhovor s osmi komponentami)	0,27–0,51
Školní známky	0,15	Životopisný dotazník	0,67
Test osobnosti	0,15	Zkušební doba	0,44
Grafologická expertiza	0,20	Strukturovaný rozhovor	0,40
Posudky a reference	0,26	Assessment centrum	0,45
		Výkonový test	0,45

3.1 Biografické údaje

Použití biografických údajů, které jsou shrnuty do životopisu, vychází z myšlenky, že minulé chování je nejlepším, nebo alespoň velmi dobrým, prediktorem chování budoucího (Mael, 1991). Tímto tvrzením bývá zdůvodňována vysoká validita biografických údajů. Tato metoda se však omezuje na data určitého typu, spojená např. pouze s výkonem obdobné profese nebo aktivity, která vyžadovala obdobné schopnosti. Tím jsou postaveny do pozadí informace o rodinných vztazích, školní úspěšnosti, zájmové činnosti, které mohou mít rovněž vztah k profesionální úspěšnosti a mohly by se stát cenným zdrojem poznání. Někteří autoři původní předpoklad rozšiřují a tvrdí, že skutečnosti, které se vztahují k minulosti jedince, jsou velmi dobrým prediktorem jeho budoucího chování.

Životopis může být buď volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný. Pokud podnik požaduje poslední ze dvou variant životopisu, měl by určit, co konkrétně má životopis obsahovat (Koubek, 2011). Standardně je očekáván životopis strukturovaný, který je přehledně a logicky uspořádan (Kocianová, 2010).

Biografická data jsou řadou autorů počítána mezi nejvíce validní nástroje personálního výběru. Rothstein, Schmidt, Owens, Sparks (1990) připisují těmto datům společně s testy kognitivních schopností nejvyšší validitu. Z hodnocení životopisu lze získat cenné informace o tom, jak často měnil uchazeč zaměstnavatele a jak dlouho u nich trval jeho pracovní poměr, zda se na vyko-

návaných funkcích kompetence zvyšovaly nebo snižovaly. Součástí dokumentace bývá často i motivační dopis, který má na první pohled vzbudit pozornost a prezentovat jasný zájem uchazeče o danou pozici (Kocianová, 2010).

3.2 Reference

Reference či doporučení byly dříve známy pod pojmem dobrozdání. Využívají se zejména v závěrečné fázi výběrového řízení a tyto informace jsou získávány od předchozího či současného zaměstnavatele (Kolman et al., 2010).

Reference slouží k ověření pravdivosti údajů, které o sobě uchazeč uvedl. Čtvrtina uchazečů uvádí nepravdivé údaje v životopisech a žádostech, což význam této metody zvyšuje (Dale, 2007).

Preferovány bývají písemné reference, neboť psaný text se obvykle považuje za závaznější než ústní komunikace. Nevýhodou ale je, že jsou volným popisem a nemusí mít vypovídací schopnost pro danou pozici (Kocianová, 2010).

Požadavky pro úspěšné použití referencí jsou následující:

- a) referující musí mít dostatečnou příležitost pozorovat posuzovaného v takových situacích, které jsou relevantní z hlediska úspěšného výkonu profese,
- b) referující musí být k posuzování výkonu v profesi kompetentní,
- c) referující musí být ochoten podat objektivní hodnocení (běžná praxe – chválení špatných zaměstnanců ve snaze co nejnáze se jich zbavit),
- d) referující musí být schopen vyjádřit své hodnocení jazykem a způsobem přijatelným pro adresáta.

Tento nástroj se používá zejména ve Velké Británii a přesto, že validita ani reliabilita nejsou příliš vysoké, i v ostatních zemích (McCormick, Tiffin, 1974).

3.3 Interview

Interview zůstává stále jednou z nejoblíbenějších metod personálního výběru (Gosiorovský, 2005). Například 60 % organizací v Německu užívá metody interview při přijímání zaměstnanců ve Velké Británii této metody pak užívá více než 80 % organizací (Kolman et al., 2010).

Při rozhovoru se tazatel snaží odpovědět např. na tyto otázky: Je osoba vhodná a motivovaná pro výkon práce? Má dostatečné schopnosti a znalosti? Odpovídá představám organizace a její kultury (Amstrong, 1999)?

Úspěšné vedení rozhovoru psychologem předpokládá:

- a) jasný cíl rozhovoru,
- b) znalost způsobu, jak tyto informace psycholog získá,
- c) rámcová či podrobná struktura rozhovoru,
- d) schopnosti, dovednosti a umění psychologa rozhovor řídit.

V literatuře je popsána řada jevů, které validitu výběrového rozhodování na základě rozhovoru zkreslují:

- stereotypy (McCormick, Tiffin, 1974) – subjektivní představy ideálního uchazeče, které nemusí odpovídat jeho objektivně sestavenému profilu,
- počáteční zaměření tazatele, které po krátkém úvodním kladném přijetí dotazovaného způsobí následné kladení takových otázek, na něž lze očekávat kladné informace, zatímco ke kandidátům, zpočátku negativně přijímaným, se přistupuje jinak (Schmitt, Robertson, 1990),
- efekt podobnosti tazatele, pod jehož působením tazatel hodnotí lépe ty uchazeče, kteří se mu podobají biografickými údaji, postoji, rysy osobnosti, než uchazeče, kteří se od něho liší. Tak mají personalisté sklon nabírat zaměstnance ke svému vlastnímu obrazu (Anderson, Shackleton, 1990).

Interview je přes uvedené nedostatky v praxi jako metoda personálního výběru velmi oblíbená, tazatelé si mohou být, ale i nemusí, uvedených nedostatků vědomi. Oproti ostatním technikám je zde výhoda dvoustranné komunikace – tazatel může reagovat na dotazy uchazeče o budoucím zaměstnání a vysvětlit mu mnohé nejasnosti. K odstranění výše popsaných zkreslení se doporučuje výcvik tazatelů. Doporučuje se také upřednostnění standardizovaného interview před interview polostandardizovaným nebo nestandardizovaným.

Dle počtu účastníků se rozhovor dělí na individuální a výběrový panel, výběrovou komisi nebo skupinový rozhovor. Individuální rozhovor je typu 1+1, jedná se o nejlepší možnost navázání úzkého kontaktu, ale je zde riziko špatného rozhodnutí jediného tazatele. Výběrový panel využívá dvou či více tazatelů a umožňuje tak sdílení názorů na výkon uchazeče. Výběrová komise, často

také nazývaná výběrové řízení či konkurs, je oficiálnější a jedná se o větší výběrový panel. Skupinový rozhovor kombinuje nejen více tazatelů, ale i více uchazečů (Kocianová, 2010).

3.4 Testy pracovní způsobilosti

S ohledem na nároky na pracovní způsobilost uchazeče jsou prováděny testy pracovní způsobilosti, které ověřují vzdělání uchazeče, odbornost, znalosti a dovednosti či osobní charakteristiky. Vysoká validita se připisuje zejména testům schopností, nižší pak dotazníkům vlastností (Kocianová, 2010).

3.4.1 Testy osobnosti

Na základě vnějších charakteristik jednotlivých metod lze dělit testy osobnosti na projektivní metody, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice (Svoboda, 1992). Obvykle se vychází z tzv. Big 5–Modelu: extroverze, neurotismus, snášenlivost, svědomitost, otevřenost vůči zkušenostem. Odborníci se shodují, že výběr zaměstnance pouze pomocí této metody je nespolehlivý (Kocianová, 2010).

3.4.2 Testy schopností

Testy schopností nebo také výkonové testy využívají norem k srovnávání uchazeče s průměrem. Mohou ověřovat např. paměť, pozornost, inteligenci, tvořivost nebo technické myšlení (Kocianová, 2010).

3.5 Grafologie

Grafologie spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristiky jeho písma (např. sklon písma, velikost a tvar písmen). Pro tuto metodu je vhodný delší rukopis napsaný za běžných okolností (Kolman et al., 2010).

Grafologickým analýzám je připisována nízká validita. Shackleton a Anderson (1993) doporučují použití grafologie nahradit psychologickým vyšetřením, které je podstatně spolehlivější. Grafologie se nejvíce používá ve Francii, v jiných zemích lze vysledovat citelný odklon od této metody (Schuller, 1992).

3.6 Assessment centrum (AC)

AC není metodou samostatnou, ale souborem metod, mezi něž patří interview, simulační metody, manažerské hry, individuální a skupinová cvičení, psychodiagnostické testy. Uchazeči jsou posuzováni vzhledem ke stanoveným kritériím skupinou hodnotitelů – manažerů a psychologů. AC je standardizované hodnocení člověka a jeho jednání, které je sledováno při plnění různých úkolů, v rámci případových studií či při diskusích (Dvořáková, 2012). Této metodě, procesu či nástroji je věnována pozornost v celé publikaci.

3.7 Sebehodnocení, hodnocení nadřízených a spolupracovníků

Sebehodnocení se objevuje již v počáteční fázi nábory, kdy uchazeč zvažuje, zda je pro danou práci vhodný a zda se má tedy přihlásit. Sebehodnocení lze použít, jsou-li o ně v rámci vstupního pohovoru požádáni inteligentní uchazeči s vnitřním místem kontroly (Shackleton, Anderson, 1990). Přínosem může být sebehodnocení zejména tam, kde se u uchazečů očekává realistický sebeobraz. I ten však musí být porovnán s výsledky jiných metod. Existují pochybnosti, zda je možné tuto metodu doporučit jako validní a reliabilní výběrovou techniku.

3.8 Další metody

V literatuře se uvádějí pracovní vzorky (zejména u dělnických profesí), které vykazují dosti vysokou validitu. Okrajově se používá detektor lži, jehož aplikace je spojena s řadou etických problémů, a je-li využit pro výběr zaměstnanců, dodává velice problematické výsledky (Shackleton, Anderson, 1993).

V rámci výběru zaměstnanců i během AC jsou využívány různé úkoly, které jsou pro lepší přehled shrnuty v následující tabulce.

Tab. 2 **Metody používané při AC** (vlastní zpracování)

Metoda	Využití
Psychodiagnostika	Zjišťování výkonových a osobnostních charakteristik
Sociometrie	Zjišťování rolí v týmu
Skupinová diskuse	Zjišťování schopnosti prosadit se, aktivity a podobně

Skupinové hry	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako u skupinové diskuse
Rolové hry	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
Individuální prezentace	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti jedince
Třídění došlé pošty	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
Případové studie	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
Esej	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
Ukázky práce	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti
Znalostní testy	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
Rozhovor s kandidátem	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

3.8.1 Psychodiagnostické metody

Mezi psychodiagnostické metody používané při výběru zaměstnanců je možné zařadit výkonové testy, včetně testů inteligence, osobnostní dotazníky a projektivní testy.

Testové metody se používají proto, aby se hodnotitelé dozvěděli o kandidátech co nejvíce informací. Mohou nám prozradit mnoho o kandidátových osobnostních rysech, inteligenci, motivaci, osobnostním naladění, ale také o tom, jak se uchazeč sám vidí a hodnotí.

Někdy se testové metody používají také k zaplnění volného času kandidátů, zatímco v jiné místnosti probíhají individuální rozhovory a prezentace.

Výběr testových metod a jejich náročnost by měla odpovídat pozici, na jejíž obsazení probíhá výběrové řízení. Například inteligenční testy jsou někdy nezbytnou součástí AC a jindy jsou hodnotitelé schopni posoudit rozumové předpoklady kandidáta jen podle individuálního rozhovoru a inteligenční test není potřeba (Kyriánová, 2003).

a) Výkonové testy

Výkonový test lze definovat jako jakýkoliv test určený k vyhodnocení současné úrovně znalostí a dovedností (Hartl, 2004).

Svoboda (1999) poukazuje na to, že výkonové testy patří k nejstarším diagnostickým metodám v psychologii. Jsou zaměřeny na výkon dané osoby.

Intelligenční testy měří intelligenční potenciál jedince. Při výběru i AC se osvědčilo mnoho různých testů. Například Ravenovy progresivní matrice, VMT (Vídeňský maticový test) či IST neboli Test struktury inteligence; ne vždy je možné z časových důvodů použít celý tento test, a proto můžeme pracovat jen s některými subtesty. Tyto testy o kandidátovi mohou říct mnohem víc než jen to, jaké má IQ. Dá se u nich např. sledovat, jak rychle se kandidát vpraví do nové situace nebo jak daleko za daný časový úsek dojde.

Přesný výsledek IQ sám o sobě není pro přijetí uchazeče nejdůležitější. Lze vyřadit kandidáty, kteří např. nesplňují normu, ale nelze s jistotou říci, že kandidát s IQ 125 bude na dané pracovní pozici úspěšnější než kandidát s IQ 118. I zde je potřeba správně posoudit požadavky kladené na pracovní místo, protože rutinní práci jsou někdy schopni lépe vykonávat lidé s nižším IQ.

Je možné se rovněž setkat s názorem, že výsledek IQ testu představuje měřitelnou věc uloženou v hlavě člověka a nazvanou obecná inteligence (Gould, 1998). Takový výsledek je ale spíše určitým potenciálem a záleží na jedinci, jak s ním dále naloží.

Dulewicz a Fletcher (1982) ale ve svém výzkumu prokázali, že testy inteligence mohou predikovat výsledky AC mnohem lépe než třeba předchozí pracovní zkušenosti. Ke stejným závěrům došli také Furnham, Taylor a Chamorro-Premuzic (2008). Furnham se ale podílel i na výzkumu spolu s Jensenem a Crumpem (2008), kde se tato korelace mezi výsledky AC a intelligenčními testy neprokázala. Tato sféra tudíž vybízí k dalšímu prozkoumání.

Testy speciálních schopností měří např. paměť, kreativitu nebo pozornost. Testy pozornosti jsou žádoucí u mnoha profesí, kde je potřeba rychlá a svědomitá práce. Používá se zde Bourdonova zkouška, test d2, Sčítací zkouška nebo Číselný čtverec.

Testy vědomostí se používají při zjišťování profesionálních znalostí. Můžeme je rozdělit na testy zjišťující znalost faktů a na testy schopností dané vědomosti aplikovat. Existují standardizované testy, ale pro potřeby různých profesí je možné vytvořit si vlastní specializovaný test.

Výsledky všech výkonových testů poukazují pouze na uchazečův potenciál, ne na to, jak se uchazeč bude opravdu chovat v dané chvíli v zaměstnání. Na tom se totiž podílí ještě mnoho dalších faktorů jako třeba motivace a vůle.

Důležitým faktorem zde může být také stres, který znatelně ovlivňuje výsledky testů; i na to by hodnotitelé měli brát zřetel.

Hodnotitelé, kteří s výkonovými testy pracují, by měli být v tomto oboru

zkušeni, protože ne vždy mohou při vyhodnocování počítat s normami uvedenými v testu. Kandidáti jsou totiž specifickým vzorkem, který nemusí splňovat normální rozdělení populace. Pokud se daný test používá pro výběr na určitou pozici dlouhodoběji, mohou si hodnotitelé vytvořit vlastní normy, které vycházejí z úspěšnosti již otestovaných a přijatých zaměstnanců.

b) Osobnostní dotazníky

Dotazníky jsou metodou hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek. Osobnostní dotazníky se zaměřují buď na jeden rys osobnosti (úzkost, agrese, agrese apod.), nebo na několik rysů současně. Dotazování vypovídá o reakcích, pocitech, postojích i zkušenostech dotazovaného. Osobnostní dotazníky se používají k zjišťování informací v mezích normy i v patologické sféře (Hartl et al., 2004).

Svoboda (1999) k této definici osobnostních dotazníků přidává ještě to, že metoda je založena na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby. Odpovědi jsou závislé na vnitřních poznacích probanda a na tom, jak chápe sebe a druhé. Výpovědní hodnota osobnostních dotazníků je ovlivněna také tím, zda je uchazeč ochoten odpovídat na dané otázky pravdivě.

Dotazovaný nehodnotí přímo své osobnostní rysy, ale popisuje své chování v situacích, kde se tyto rysy mohly projevit. Tím je také do určité míry zabráněno přílišné stylizaci uchazeče, který nemusí rozpoznat, která otázka se vztahuje ke kterému konkrétnímu osobnostnímu rysu.

Z formálního hlediska lze rozlišovat dotazníky a inventáře. Na otázky v dotaznících kandidát odpovídá ano, ne nebo nevím. V inventářích se dotazovaný vyjadřuje k tomu, zda s výrokem souhlasí nebo nesouhlasí. Používají se také dotazníky s mnohonásobnou nucenou volbou, kdy si proband vybere jednu nebo více odpovědí z předem daného seznamu.

Dále lze dotazníky dělit na jednodimenzionální a vícedimenzionální. Jednodimenzionální dotazníky se zaměřují vždy na jeden určitý rys osobnosti, který nás při výběru uchazeče na danou pozici nejvíce zajímá. V AC se ale více používají vícedimenzionální dotazníky, které se pokoušejí zmapovat osobnost kandidáta v co největším kontextu. Mezi používané dotazníky tohoto typu patří např. ICL nebo 16PF.

Osobnostní dotazníky jsou používanou metodou v AC, ale je nutné si uvědomit, že podléhají uchazečovu subjektivnímu vidění sebe sama. Mohou být ovlivněny také kandidátovou stylizací se do určité podoby. Proto by výsledky z těchto testů měly být posuzovány pouze v kontextu celého pozorování a neměl by z nich být vyvozován žádný diagnostický závěr.

Nicméně tyto testy mohou kromě výsledků přinést další důležitý poznatek a tím je zaměstnání uchazečů během doby, kdy někteří z nich odcházejí na individuální pohovory. Tyto dotazníky mohou kandidáti vyplňovat bez přítomnosti jiné osoby a nevadí, když práci na dotazníku přeruší a vrátí se k němu až po rozhovoru (Kyrianová, 2003).

c) Projektivní testy

Projektivní testy jsou metodou, která odhaluje vnitřní stavy člověka tím, že proband do určitých situací nebo podnětů přenáší vlastní motivy, přání a emoce (Hartl, Hartová, 2004).

Svoboda (1999) o projektivních testech říká, že se snaží poznat celou osobnost zkoumaného jedince. Kandidát je postaven před značně neurčitou a málo strukturovanou situací. Právě díky této mnohoznačnosti podnětu můžeme získat velké množství různorodých odpovědí. Proto jsou výsledky projektivních testů mnohem individuálnější než třeba výsledky osobnostních dotazníků. Další výhodou je např. to, že mnoho uchazečů považuje tyto testy spíše za zajímavou hru s fantazií než za psychologický test, který o nich něco vypoví. Kandidáti tak bývají uvolněnější.

Projektivní metody dělíme na verbální, grafické a manipulační (Svoboda, 1999). Šípek (2000) ale uvádí trochu odlišné dělení projektivních metod, a to na techniky verbální, apercpečně vizuální a expresivní. U verbálních projektivních testů jsou slova používána jako podnět i odpověď (slovní asociace, doplňování vět).

Apercpečně vizuální projektivní techniky pracují s takzvanou pareidolií, což je schopnost lidské psychiky dotvářet podněty (Rorschachův test, Tematický apercpeční test, Hand test).

Expresivní testy se soustředí na kresbu, často právě na kresbu lidské povahy (kresba rodiny, Baumtest).

Dle Svobody je dělení projektivních metod a jejich vztah k AC následující: U verbálních testů reaguje proband na podnět slovně. V AC se s těmito testy pracuje nejčastěji skupinově, kdy je test zadáván všem uchazečům najednou a oni odpovídají písemně do záznamových archů. Používané jsou např. tyto testy: Hand test a Zulligerovy tabule. Existuje ale také méně známý Szondiho test v upravené verzi.

Mezi grafické projektivní metody řadíme např. Baumtest nebo Kresbu postavy. I tyto testy jsou v AC používány, protože je mohou kandidáti zpracovávat opět skupinově.

Manipulační projektivní metody nejsou v AC používány téměř vůbec, a to

z důvodu časové náročnosti. S každým uchazečem je potřeba takovýto test projít individuálně. Zkušení realizátoři AC si ale často vytvářejí vlastní manipulační projektivní testy. Příkladem mohou být různé techniky se zápalkami, kdy z nich uchazeči mají něco vytvořit a pak také okomentovat.

Práce s projektivními testy je samozřejmě při hodnocení uchazečů velmi přínosná, ale klade také velké nároky na zadavatele a hodnotitele. Test je potřeba zadávat určitým standardizovaným způsobem, aby styl zadání neovlivnil výsledky testu. Na samotný průběh testu je potřeba dát kandidátům dostatek času a nestresovat je ani jinými aspekty situací, aby nebyl test těmito nežádoucími proměnnými ovlivněn.

Také výsledky musí vyhodnocovat velmi zkušený hodnotitel, který je schopen uchazečovy odpovědi správně interpretovat a s výsledky dále pracovat, např. je začlenit do celkového obrazu kandidáta po AC (Kyriánová, 2003).

Kvůli této složitosti ve vyhodnocení se zkoušela používat varianta projektivních testů, kdy proband dostal několik možností výkladu a měl si mezi nimi jednu zvolit. To se ale neosvědčilo, protože tyto testy tak přišly o spontaneitu. Proto se i nadále používá původní varianta volných odpovědí (Říčan, 1977).

Níže je uvedena přehledová tabulka dělení jednotlivých psychodiagnostických metod.

Tab. 3 **Dělení psychodiagnostických metod** (Svoboda, 1999)

Metody	Podskupiny	Příklady
Výkonové testy	Testy inteligence	Ravenovy progresivní matrice, VMT, IST
	Testy speciálních schopností	Bourdonova zkouška, d2, Číselný čtverec
	Testy vědomostí	Většinou specifické pro danou pozici
Osobnostní dotazníky	Jednodimenzionální	Většinou specifické pro danou pozici
	Vícemimenzionální	16PF, ICL
Projektivní testy	Verbální testy	Hand test, Zulligerovy tabule
	Grafické testy	Baumtest, Kresba postavy
	Manipulační testy	Většinou metody vyvinuté jednotlivými hodnotiteli AC

Názory odborníků na použití psychologických testů v AC se velmi liší. Například Montag (2002) tvrdí, že v používání psychodiagnostiky by měla fungovat určitá nepřímá úměra. Čím vyšší je pozice, která se má pomocí AC obsadit, tím méně testů by mělo být použito a tím více by se mělo pracovat s modelovými situacemi.

Jiní odborníci jsou ale toho názoru, že použití psychodiagnostických testů v AC může být velmi přínosné. Je ale potřeba dodržovat určitá pravidla. Testy se nesmějí používat a vyhodnocovat tak jako v klinické praxi, kdy se u klienta hledají spíše abnormality a sféry, ve kterých potřebuje pomoci. Dále je důležité si uvědomit, že výsledky psychodiagnostických testů podléhají určité stylizaci uchazeče a jsou také proměnné v čase. Důležité rovněž je nebrat výsledky testovaných metod jako jedinou bernou minci v posuzování kandidáta a spíše je spojit s pozorováním a pohovorem, které mohou poukázat na mnoho dalších zajímavých osobnostních aspektů jedince (Kyrianová, 2003).

Psychodiagnostika má samozřejmě své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří to, že je možné podle výsledků v testech kandidáty mezi sebou porovnávat. Tyto výsledky jsou objektivnější než např. výsledky pozorování nebo rozhovoru. Psychotesty jako takové bývají většinou dlouhým používáním propracované a dokáží odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomělé.

Nevýhodou psychodiagnostiky je to, že testy popisují pouze potenciál kandidáta a neodhalí, zda tento jedinec svůj potenciál na dané pozici opravdu bude schopen využít. Psychotesty také málokdy odhalí důležité komponenty, jako jsou motivace nebo morální zralost účastníka (Hroník, 1999).

Používání psychodiagnostických metod klade také velké nároky na hodnotitele. Musí mít dobrou znalost psychologie osobnosti, psychodiagnostiky a psychometrie. Musí být s testem dobře seznámen, mít v jeho používání praxi a podléhat supervizi. Musí být schopen skloubit požadavky na kandidáta a výsledky testu. Musí umět sestavit testovou baterii tak, aby výsledky byly podloženy více testy. Musí umět interpretovat testy komplexně a uvědomit si různou váhu norem u jednotlivých testů. A také hlavně musí umět převést zjištěné vlastnosti na prognózu pracovního výkonu kandidáta (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.8.2 Sociometrie

Sociometrické testy jsou zvláštní skupinou testů, které nelze zahrnout mezi psychodiagnostiku. Jedná se spíše o metodu sociologickou, kterou dáváme dále do psychologického interpretačního rámce.

Jde o pohled kandidátů na sebe sama i ostatní. Testy se proto mohou používat ve skupině, která se už zná a spolupracuje, nebo i pro jednotlivce.

Sociometrie měří mezilidské vztahy a vychází z typologie sociálních pozic ve skupině. Základními rolami jsou vůdce, hvězda a černá ovce. V různých sociologických testech jsou tyto role pojmenovány také různě, ale jejich obsah se většinou nemění. Vůdce nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. Hvězda je nejsympatičtější členem týmu, ale nemá tolik rozhodovacích pravomocí jako vůdce. Černá ovce se sama neidentifikuje se skupinou, do které je začleňována, a i skupina tuto osobu vyčleňuje.

Existují i vedlejší skupinové role, mezi které patří ambivalent, šedá eminence, outsider a lid. Ambivalent je jedinec s odlišnými názory než má skupina. Šedá eminence je jedinec, který hýbe se skupinovým rozhodováním, aniž by to ostatní tak viděli. Outsider se cítí součástí skupiny, ale skupina ho vyděluje. Jako lid můžeme označit jedince, který není označován ve skupině ani pozitivně, ani negativně. Většinou zůstává nepovšimnut.

Všem jedincům ve skupině se zadá, aby ostatní, včetně sebe, ohodnotili podle toho, jaký mají vliv na další jedince. Z toho, kolik daný člen skupiny dostal bodů, se dále propočítává, jakou má ve skupině roli (Hroník, 2002).

Takto vypadá sociometrické rozdělení, pokud se pracuje s celou skupinou. V rámci AC se ale používají testy, které mohou vyplňovat jedinci sami o sobě, a jejich vyhodnocením zjistíme, jaké role v týmu zastávají. Mezi nejpopulárnější metody patří Belbinův test týmových rolí.

3.8.3 Skupinová diskuse

Skupinové diskuse jsou velmi používanou metodou v AC. Makin a Roberts (1986, dle Foot, Hook, 2002) dokonce tvrdí, že se v těchto výběrových řízeních používají nejčastěji.

Montag (2002) dělí skupinové diskuse do několika kategorií na řízené nebo neřízené, s hraním rolí nebo bez hraní rolí a s předchozí přípravou nebo bez ní.

Všechny tyto skupinové diskuse mají svá pozitiva. Při řízené diskusi může moderující hodnotitel ovlivňovat průběh dění a navigovat diskusi tam, kam chce dojít. Může také vtahovat do hovoru méně aktivní jedince, kteří by se sami zapojovali jen málo, aby zjistil jejich reakce, styl řešení problémů a nápaditost. Naopak při neřízené diskusi se dobře projeví dynamika skupiny a jejich jednotlivých členů. Je zajímavé a přínosné sledovat, kdo se první ujme slova, kdo se ho ujímá nejčastěji, kdo přichází s novými nápady, jak jsou tyto nápady

přijímány ostatními, kdo se snaží diskusi přirozeně moderovat a dává šanci i méně aktivním jedincům, koho neodradí to, že jeden z jeho nápadů byl zamítnut a dále se rozhovoru aktivně účastní. Dimenzí, které lze při tomto typu diskuse sledovat, je opravdu mnoho.

Na pozitiva skupinových diskusí s hraním rolí i bez rolí se zaměříme v následující kapitole, tedy další popis je zde nadbytečný.

Nyní se ještě zmíníme o diskusích s předchozí přípravou nebo bez ní. Pokud měli uchazeči možnost předchozí přípravy na diskusi, jejich nápady, názory a argumenty budou jistě více propracované a hlubší. Zde je možné např. hodnotit odbornost daných jevů. U diskuse bez přípravy je důležitým aspektem naopak rychlost reakcí, adaptace na situaci a nápaditost kandidáta. Je dobré se také zaměřit na to, zda uchazeč je ochoten v diskusi prezentovat i nedotažený nápad, který zrovna vymyslel, nebo zda potřebuje o nápadu více přemýšlet, než ho předá ostatním.

Všechny typy diskusí se mohou volně kombinovat, takže v jednom AC můžeme použít třeba řízenou diskusi s hraním rolí a bez předchozí přípravy a v jiném AC zase neřízenou diskusi bez hraní rolí, ale s předchozí přípravou. Jaký typ skupinové diskuse bude vybrán, záleží na tom, pro jakou pozici je AC sestavováno a s jakou metodou hodnotitelé nadále pracují.

Přehled různých typů skupinových diskusí je uveden v následující tabulce.

Tab. 4 **Přehled typů skupinových diskusí** (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016)

Skupinová diskuse	Řízená diskuse		Neřízená diskuse	
	S hraním rolí	Bez hraní rolí	S hraním rolí	Bez hraní rolí
S předchozí přípravou	Řízená diskuse s předchozí přípravou a hraním rolí	Řízená diskuse s předchozí přípravou bez hraní rolí	Neřízená diskuse s předchozí přípravou a hraním rolí	Neřízená diskuse s předchozí přípravou bez hraní rolí
Bez předchozí přípravy	Řízená diskuse bez předchozí přípravy s hraním rolí	Řízená diskuse bez předchozí přípravy i bez hraní rolí	Neřízená diskuse bez předchozí přípravy s hraním rolí	Neřízená diskuse bez předchozí přípravy i bez hraní rolí

Ve všech skupinových diskusích lze ale u kandidátů hodnotit takové charakteristiky, jako jsou aktivita nebo pasivita, dominance nebo submisivita, ochota přebírat zodpovědnost, schopnost obhájit svůj názor, reakce na to, když názor kandidáta nebyl skupinou přijat, schopnost naslouchat, obecné komu-

nikační dovednosti, schopnost rozpracovat cizí nápad, schopnost zobecňovat, empatie, spolupráce v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání, převažující tendence k určitým týmovým rolím, reakce na manipulaci a reakce na agresivní chování.

Dále nás také může zajímat, jakým způsobem se skupina dobrala k výsledku (pokud se k němu dobrala), zda se jednalo o většinové hlasování, tichý nesouhlas (má někdo něco proti tomu, abychom to udělali takhle?), nejsilnější hlas (kdo má ve skupině ten nejsilnější hlas?) a konsensus (Robson, 1995).

Někdy je při zadávání skupinové diskuse kandidátům také řečeno, že na úkol mají určitý čas a z rozhovoru je potřeba udělat krátký zápis (který je popřípadě možné i dále prezentovat skupině hodnotitelů). V tomto případě je dobré zaměřit se na to, kdo na sebe vzal zodpovědnost za kontrolu času a zápis informací, zda to bylo dobrovolné nebo ne a jak se s daným úkolem uchazeč vypořádal.

3.8.4 Skupinové hry

Skupinové hry byly převzaty ze sociálně psychologického výcviku, ale v AC se také hojně používají.

Zadáním takovýchto skupinových her může být např. stavba nějakého objektu z kostek nebo papíru, tvorba koláže nebo kresba plakátu na určité téma (např. ideální obchodní zástupce, kompetentní manažer).

Skupinové hry pak podle zadání dělíme do dvou velkých skupin na verbální a neverbální. U verbálních skupinových her je uchazečům dovoleno během plnění úkolu mluvit. Skupinové hry mají podobné charakteristiky jako skupinové diskuse.

Při neverbálních verzích skupinových her končí zadání úkolu instrukcí, že od této chvíle není povoleno kandidátům mluvit. Je zajímavé sledovat, jak se uchazeči snaží s ostatními navázat komunikaci jiným způsobem než slovy. Mezi negativa této varianty ale patří to, že bývá časově náročnější a ne vždy s nějakými výsledky. Hodnotitelé také přicházejí o úsek plánování a verbální doprovod činnosti, který většinou účastníci tolik necenzurují.

Podle zkušených hodnotitelů se tato technika nehodí do AC, které hledají zaměstnance na vyšší funkce (např. manažerské), protože kandidáti tyto úkoly považují za něco, co je pod jejich úroveň. Naopak kandidát na kreativní pozice a absolventi tyto úkoly dobře přijímají (Kyrianová, 2003).

3.8.5 Rolové hry

Hraní rolí lze definovat jako metodu zaměřenou na psychodiagnostickou modifikaci individuálního projevu. Jde o sociální učení přispívající k analýze chování jedince i skupiny. Výsledky daného učení jsou ihned patrné, protože jedinec dostává v komunikaci s ostatními okamžitou zpětnou vazbu (Hartl et al., 2004).

I když by se z definice mohlo zdát, že rolové hry jsou zaměřeny pouze na učení nového typu chování, jejich přínos je velký také v AC. Můžeme zde zkoumat, jak se uchazeč chová v různých situacích a jaké jsou jeho reakce v různých typech rozhovorů.

Při přípravě rolové hry se bere v potaz, na jakou pozici pomocí AC jsou kandidáti vybíráni. Toto hraní rolí by potom mělo vypadat podobně jako práce, kterou uchazeč bude provozovat, pokud bude přijat. Používají se často rozhovory účastníka se zákazníkem, účastníka s uchazečem o zaměstnání, účastníka s kolegou i účastníka s klientem, který je nespokojený nebo požaduje nějakou nestandardní službu. Asi nejčastěji se ale jedná o rozhovor účastníka s nadřízeným nebo podřízeným.

Komunikačního partnera v těchto rolových hrách hraje kandidátovi většinou jeden z hodnotitelů nebo i jejich větší skupina, např. jako tým podřízených. Tito hodnotitelé se často nazývají sparing partnery.

Jsou známy ale také případy, kdy oba komunikační partnery hrají uchazeči, kteří na začátku dostali jasné zadání své role. Výhodou tohoto případu rolových her je zkrácení času tráveného s tímto úkolem na polovinu. Za nevýhodu můžeme považovat např. to, že během rozhovoru už hodnotitelé nemohou do modelové situace zasahovat a upravovat si ji podle svých představ.

Při rozhovoru uchazeče s podřízeným mohou nastat situace, kdy uchazeč podřízeného kárá, snaží se dojít k nějakému řešení situace a k nápravě, jindy se může naopak jednat o pochvalu podřízeného, jeho motivování k vykonání neobvyklého a složitého úkolu a tak dále. Hodnotit lze komunikační dovednosti kandidáta, jeho schopnost motivovat ostatní, asertivitu, emocionální stabilitu, schopnost naslouchat, přímé jednání s lidmi a schopnost stát si za svým názorem a docílit svého plánu.

V případě, že uchazeč hraje nadřízeného celému týmu, je možné sledovat ještě další aspekty. Zajímavé je třeba vidět, jak kandidát umí pracovat s větší skupinou lidí i s jedinci v rámci tohoto týmu, zda se snaží zapojit do práce všechny podřízené nebo zda spolupracuje jen s nejaktivnějšími z nich, zda používá jako motivaci nějaké sliby, odměny, nebo naopak výhrůžky a tresty, zda

dokáže svým podřízeným naslouchat nebo zda se drží pouze původního plánu, i když tým přišel s dalšími zajímavými návrhy.

Pokud je kandidát v roli podřízeného, je možné modelovou situaci připravit tak, aby podřízený např. přijímal od svého nadřízeného (opět hodnotitel) kritiku, snažil se změnit některé z jeho rozhodnutí nebo se od něj snažil získat souhlas s nějakou činností. Hodnoceny jsou stejné charakteristiky jako u případů, kdy uchazeč hraje nadřízeného. Přidat lze ale ještě respektování autority, schopnost vyjednávání a argumentace, vztah k této autoritě nebo vztah k nadřízeným všeobecně.

Zvláštní kategorií rolových her může být tak zvané zjišťování faktů, kdy uchazeč vede rozhovor s hodnotitelem, který např. představuje zákazníka nebo zástupce nadřízeného. Úkolem kandidáta je zjistit od hodnotitele co nejvíce specifických informací, než o které si kandidát říká. Hodnotí se zde specifické komunikační dovednosti nebo schopnost odhalit problém (Montag, 2002).

Rolové hry využíváme také u skupinových diskusí. Kombinace role (když uchazeč má pocit, že nehraje sám sebe, ale někoho jiného) a skupiny pak ukazuje, že v těchto situacích se někdy kandidát může otevřít mnohem více než při jiných úkolech a odhalit o sobě mnoho dalších zajímavých informací.

Pro skupinové rolové hry se používá velká spousta námětů, které mohou být zcela vymyšlené. Například jste na lodi, která se potápí, na záchranném člunu je jen pět míst, ale vás je deset, vyberte, kdo bude zachráněn. Kandidáti mohou mít ještě různá povolání a jejich úkolem je tato povolání hájit tak, aby ostatní usoudili, že je důležité právě jejich přežití. Nebo může jít o námět z reálného pracovního života (např. pracovní porada ve firmě, do které se kandidát hlásí).

Rolové hry a modelové situace, jak jsme je popsaly výše, jsou nedílnou součástí většiny AC, a proto by měly být hodnotiteli dobře připraveny a všem kandidátům zadávány stejně. Standardizované zadání a průběh těchto situací nám totiž může pomoci při srovnávání výkonu a různých charakteristik hodnocených kandidátů.

3.8.6 Individuální prezentace

I individuální prezentace uchazečů mohou mít mnoho variant. Mohou probíhat pouze před hodnotiteli nebo i před všemi kandidáty, mohou být předem připravené nebo bez přípravy a vyskytují se i individuální prezentace, které si uchazeč může připravit doma ještě před začátkem AC. U takovýchto prezen-

tačí se potom hodnotí i další připravený materiál (např. PowerPointové prezentace).

Témata individuálních prezentací mohou být různá. Kandidát může např. vycházet z výsledků týmové diskuse nebo si uchazeči mohou vylosovat téma, o kterém předem nevěděli. Často se používá také představení svého nynějšího či předchozího zaměstnání. Přínosná jsou i různá absurdní témata (Přínos UFO pro naši kulturu). U nich lze sledovat, jak je uchazeč schopen pracovat bez znalosti všech potřebných a dostatečných informací.

Prezentace by měla být vždy časově omezena. Ideální se jeví 5-10 minut. Zde se hodnotí, jak se kandidát do daného limitu vešel a zda opravdu stihl říci vše podstatné.

Dále hodnotíme i takové charakteristiky jako např. odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, používání odborných slov (zda je to v danou chvíli vhodné či ne) i přesvědčivost kandidáta při projevu (Montag, 2002).

Individuální prezentaci je přínosné používat obzvláště při náboru na obchodní a manažerské pozice, na pozice projektových vedoucích a další pozice, kde se tyto prezentační dovednosti mohou uplatnit (Kyrianová, 2003).

Speciálním typem individuální prezentace je úvodní představení kandidátů v začátku AC. Toto představení bývá krátké, ale pro hodnotitele přínosné, protože pomáhá vytvořit si první dojem. U některých pozic je první dojem dokonce samostatným kritériem, u jiných není tak potřebný nebo naopak může být i škodlivý. A proto by školený hodnotitel měl být schopen se od něho v průběhu dalšího pozorování oprostit (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.8.7 Třídění došlé pošty

Třídění došlé pošty (nebo také takzvaná metoda In-basket) je velmi přínosnou metodou v AC. Tento úkol zpracovává kandidát individuálně a většinou z něj odevzdává písemný výstup.

Zadání úkolu vypadá většinou tak, že uchazeč je postaven do pozice určitého zaměstnance (většinou třeba na manažerské pozici), který má své povinnosti a kompetence. Dnes v určitou hodinu odjíždí např. na dovolenou nebo služební cestu a během jednoho pracovního dne nebo jeho části má vyřešit velké množství úkolů, které jsou uvedeny v seznamu a blíže popsány. Tyto úkoly mají pracovní i soukromou povahu a může se třeba jednat o zasedání, porady, schůzky, telefonáty, cesty, nákupy, zpracování úkolů, jednání, řešení rodinných záležitostí a podobně. Výstupem z této metody by měl být kandidá-

tem navržený harmonogram dne, od kdy do kdy bude které úkoly řešit, jakou jim přiřadí důležitost a v jakém pořadí s nimi bude pracovat. Někdy je také zajímavé uchazeče požádat, aby k harmonogramu ještě připsali, které tři body považují za nejdůležitější a naopak které tři body vidí jako nejméně důležité.

Příklad takovéto metody uvádíme v příloze číslo 1 a 2.

Tato technika se hojně využívá při AC na vyšší manažerské pozice, ale je dobré ji zařadit i u dalších náborů, protože schopnost správné organizace času je důležitá ve velké většině pracovních pozic, včetně např. pozic prodejních.

Hodnotitelé mohou u této metody sledovat kromě řízení vlastního času kandidáta také odolnost vůči stresu (převážně časovému), schopnost delegování úkolů na další zaměstnance (opět obzvláště důležité u manažerů) a schopnost seskupování úkolů do smysluplných celků (Montag, 2002).

S výsledky této metody mohou různí hodnotitelé pracovat různě. Je možné dokonce její kvantitativní hodnocení, kdy seřazení kandidátových priorit je porovnáno se všeobecně uznávanou normou, a počítají se odchylky v řazení úkolů. Je ale sporné, zda všeobecně uznávaná norma je opravdu pouze jediným správným řešením dané situace. Nejčastěji se ale pro hodnocení této metody používá kvalitativní analýza dat (Kyrianová, 2003).

3.8.8 Případové studie

Definice říká, že případové studie jsou popisem určitého problému a jeho vývoje (Hartl et al., 2004).

Pojetí případových studií v AC je ale trochu jiné. Jsou další používanou individuální metodou. Uchazeči dostanou písemné zadání určité situace nebo problému, většinou v návaznosti na pozici, o kterou se ucházejí. Tato situace bývá často komplikovaná nebo něčím zajímavá. Témata se mohou pohybovat od manažerských kompetencí, přes práci specialistů, např. finanční analýzu, až po vytváření projektů u projektových zaměstnanců. Data mívají jen obecný charakter. Úkolem uchazeče je popsat, jak by tuto situaci řešil.

Pokud budou kandidátovi některé informace chybět, měl by si je vymyslet, ale uvést tuto skutečnost i ve svém řešení. Tak je možné zkoumat, zda uchazeč pracoval s daty smysluplnými, nebo si vše domyslel mimo realitu, zda si spíše ulehčil nebo zkomplikoval práci a tak dále.

Výstupem z této metody může být opět písemné řešení daného problému jako u metody In-basket nebo tato případová studie může být podkladem pro individuální prezentaci či dokonce skupinovou diskusi. Dále se doporučují i kombinace výše uvedeného.

Hodnotit u výstupů z této metody můžeme např. orientaci kandidáta v dané problematice, adekvátnost řešení, úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovování si priorit (Montag, 2002).

Lze klást i otázky zaměřené na postup, tvořivý nebo spíše rutinní přístup, rozdíly mezi kandidáty, důkladnost zpracování nebo zacházení s grafickou úrovní podkladů. S vyhodnocováním výsledků případové studie by měl vždy pomoci odborník na dané téma (např. specialista či manažer z dané firmy), protože on ví, jak nejlépe se dané úkoly v určité situaci řeší (Kyrianová, 2003).

3.8.9 Esej

Zadání eseje se v AC používá hlavně, pokud potřebujeme u kandidátů zjistit něco o jejich hodnotách nebo postojích (etika zaměstnance, motivace k pracovnímu výkonu, morálka jedince).

Kromě přímého obsahu slohové práce nám esej prozradí spoustu informací také o způsobu uvažování kandidáta, jeho pracovním stylu, přesnosti, pečlivosti, tvořivosti a fantazii.

Důležitý je způsob záznamu, kdy se můžeme zaměřovat na rozvržení textu na stránce, škrty, roztržený, zmačkaný nebo ušpiněný papír, velikost písma a tak dále (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.8.10 Ukázky práce

Ukázky práce se zařazují do AC, pokud zaměstnanec na dané pozici potřebuje zvládat nějakou jasně popsanou praktickou činnost, tato činnost je důležitou součástí jeho pracovní náplně a kvalita jejího vykonávání ovlivňuje pracovní úspěšnost.

Nejčastějšími ukázkami činnosti jsou v takovýchto případech psaní na PC, práce s Excelem nebo tvorba prezentací v Power Pointu.

Sleduje se zde rychlost psaní, zvládnutí práce v programech a rychlost orientace v nich, chybovost apod.

Zajímavým rozšířením takovýchto úkolů je také nechat před začátkem ukázky práce kandidáta, aby svou dovednost obodoval nebo oznámkoval. Pak můžeme sledovat, zda se uchazeč vidí objektivně nebo zda se podhodnocuje či nadhodnocuje (Kyrianová, 2003).

3.8.11 Znalostní testy

Znalostní testy se používají v AC stejně jako ukázky práce jen tehdy, pokud zaměstnanec danou znalost potřebuje při výkonu povolání. Někdy je ale velmi těžké učit, které znalosti jsou klíčové a které nikoli.

Nejčastěji se využitím testů zjišťují jazykové znalosti nebo např. znalosti typu IT.

U jazykových testů dobře poslouží třeba překlad odborného textu s otázkami na pochopení. Odborné testy by měl vytvářet odborník z dané firmy, který nejlépe danou problematiku zná a ví, co bude uchazeč v určité pozici potřebovat a co ne.

Test by měl být sestaven tak, aby postihoval všechny důležité oblasti, aby byly otázky srozumitelné a aby byl snadno vyhodnotitelný. Je praktické vyzkoušet test po jeho sestavení na nynějších zaměstnancích firmy, aby se potvrdilo, že znalosti uvedené v testech jsou opravdu pro výkon práce nezbytné (Kyrianová, 2003).

Osobní a anamnestické dotazníky jistě nepatří mezi znalostní testy, ale často se kandidátům spolu s nimi zadávají, a proto bychom je zde také chtěli uvést. Tyto metody pomáhají zjistit o uchazeči informace z jejich dosavadního profesního a soukromého života a pomáhají si o nich dokreslit obrázek. Je však potřeba řídit se v těchto záležitostech zákony a nepokládat kandidátům otázky, na jejichž základě by později mohli být diskriminováni (Kyrianová, 2003).

3.8.12 Rozhovor s kandidátem

Rozhovor s kandidátem není přímou technikou AC, ale jelikož je v těchto výběrových řízeních často používán, chceme jej zde také uvést.

Tento rozhovor bývá často zařazen až na konec AC. Protože při něm lze ještě zjistit jevy, které byly patrné v průběhu jeho ostatních částí.

Doporučuje se pracovat s řízeným rozhovorem, který má svou pevnou strukturu, ale může být doplněn i o další otázky, pokud bude potřeba. Rozhovor by měl být řízený hlavně z toho důvodu, aby se různí kandidáti v této metodě mohli později porovnávat.

Při rozhovoru je možné se zaměřit na kandidátovy zájmy, postoje, motivaci nebo třeba schopnost sebereflexe. Dále se zde nabízí vhodný prostor, aby uchazeč objasnil některé své reakce v průběhu AC.

Rozhovor v závěru výběrového řízení je také vhodný pro jednoduchou zpětnou vazbu, ať už od hodnotitelů či kandidátů. Pro uchazeče bývá nejasné,

k čemu slouží většina použitých metod. Proto je dobré některé situace vysvětlit, ale už neodkrývat jejich podstatu.

Na úplném konci rozhovoru je užitečné se zeptat kandidáta na to, co mu zapojení do AC přineslo. První reakce bývají nejčastěji nejzajímavější (Montag, 2002).

Matějka a Vidlař (2002) ve své knize zaměřené přímo na pohovory s kandidáty uvádějí několik důležitých pravidel, která bychom měli respektovat, abychom prostřednictvím takového rozhovoru opravdu docílili toho, čeho jsme docílit chtěli. Při pohovoru jsou si všichni rovni, ten, kdo pohovor vede, by se neměl nad kandidátem povyšovat. Měl by ho naopak směřovat pomocí krátkých a dobře cílených otázek. Je potřebné se u kandidáta zaměřit nejen na to, co říká, ale také na to, jak se u toho chová (neverbální komunikace).

Kyrianová (2003) dále uvádí, jaké tři části by správný individuální rozhovor měl mít. Za první je to rozhovor o životopisných údajích a údajích k nástupu na pozici. Za druhé zpětné dotazování k některým skupinově zadávaným metodám. Za třetí prostor pro otázky i poznámky kandidáta a seznámení s dalším postupem.

Werther a Davis (1992) dále mluví o pěti různých druzích rozhovoru, jímž je rozhovor nepřipravený, předem připravený, kombinovaný, řešící problém a stresový.

U nepřipraveného rozhovoru jsou otázky vytvářeny až během pohovoru. Tato metoda je vhodná, pokud se snažíme porozumět tomu, proč se kandidátovi něco povedlo nebo naopak nepovedlo.

U předem připraveného rozhovoru máme seznam otázek, které zadáváme všem uchazečům. To je dobré k získání srovnatelných výsledků, obzvláště když se pracuje s velkým množstvím kandidátů.

Kombinovaný rozhovor pracuje s připravenými i nepřipravenými otázkami. Ten se nejčastěji používá v praxi. Jeho velkou výhodou je pružnost, díky které se od uchazečů můžeme opravdu dozvědět to, co potřebujeme.

Rozhovor řešící problém je podobný hraní rolí, které jsme už popsaly dříve. Otázky v tomto rozhovoru jsou omezeny na určitou hypotetickou situaci a hodnotí se hlavně přístup a řešení uchazeče. Tato metoda se používá pro porozumění myšlení uchazeče a jeho analytickým schopnostem v mírném stresu.

Posledním typem rozhovoru je stresový pohovor, kdy tazatel používá sérii rychlých a nepřijemných otázek, které mají kandidáta znervóznit. Tento typ pohovoru je vhodný např. pro povolání, kde je stres každodenní rutinou.

Existují i takzvané psychodiagnostické rozhovory, kdy se nesoustředíme

jen na to, co nám kandidát říká, ale také na to, jak nám to říká a jak se u toho chová (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výše jsme popsaly velké množství metod, které můžeme použít při pozorování a hodnocení kandidátů. Je ale dobré vědět, že každá věc, kterou uchazeč během výběrového řízení udělá, se může stát podkladem pro hodnocení další.

Hodnotitelsky cenné mohou být např. tyto projevy: zda přišel kandidát včas nebo pozdě, jak se vyjadřoval a choval při vyplňování testů a plnění úkolů, jak vystupoval, když měl pocit, že AC je pro tuto chvíli přerušeno (o přestávkách, při obědě), zda zařizoval během AC další věci a projevoval netrpělivost, jak komunikoval s ostatními kandidáty a hodnotiteli, jak mluvil o svém výkonu i o průběhu celého AC a tak dále (Kyrianová, Gruber, 2006).

Při všech těchto výše popsaných částech AC používají hodnotitelé jednu velmi důležitou metodu, a tou je pozorování.

3.8.13 Pozorování jako důležitá metoda assessment centra

Slovníková definice říká, že pozorování je jednou z nejstarších psychologických metod, založených na sledování chování jedinců. Je vždy výběrové, zaměřené na určitou činnost těchto jedinců, popřípadě okolnosti této činnosti. Je také vždy subjektivní, tedy ovlivněno osobností pozorovatele. Jeho objektivity bývá proto často docilováno větším počtem nezávislých pozorovatelů (Hartl et al., 2004).

Pozorování, které probíhá při AC, je jiné, než to, které se používá např. při laboratorních výzkumech. I tak by se toto pozorování ale mělo držet určitých pravidel. Důležité je třeba to, aby navozená situace, ve které budeme kandidáty pozorovat, byla konstantní a bylo při ní možné manipulovat s nezávislými proměnnými.

Konstantnosti situace se hodnotitelé snaží docílit stejným zadáním úkolů, ale ne vždy je možné toho docílit. Vliv může mít také různá denní doba, ve které úkoly plní různí účastníci.

Manipulaci s nezávislými proměnnými je myšleno např. pozměnění scénáře modelové situace (Montag, 2002).

Důležitá je ale otázka, co vlastně můžeme u kandidátů v průběhu AC pozorovat. Tyto jevy je možné rozdělit do tří skupin na neverbální úroveň, verbální úroveň a činy.

Do neverbální úrovně patří proxemika. Tu lze dále dělit na horizontální (jakou vzdálenost si jedinec udržuje od druhých lidí) a vertikální (zda kandidát udržuje s druhými výškovou nerovnováhu). Dále sem řadíme haptiku (podá-

ní ruky, autokontakt), gestiku, posturologii (postoje a poloha těla), kineziku (pohyby), mimiku a zrakový kontakt. Hayesová (2003) do neverbální úrovně řadí také takzvanou metakomunikaci, což je např. tón hlasu, použití různých řečových registrů nebo pomlky a různé zvukové výplně v řeči.

Ve verbální úrovni se zaměřujeme hlavně na to, co účastník říká a komu je jeho sdělení směřováno.

Čin je někdy považován za třetí kategorii toho, co můžeme u kandidátů pozorovat. Stává se totiž, že tento typ komunikace bývá v kontrastu s tím, co jedinec vyjadřuje neverbálně i verbálně (Hroník, 1999).

Během pozorování dochází u hodnotitelů k několika činnostem, které se mohou vzájemně překrývat. Je jimi popisována událost, která se stala, zaznamenání pocitu, který v nás tato událost vyvolala, a interpretace všeho výše zmíněného.

Popis události říká, co jsme během určité části AC viděli. Vzhledem k výběrovosti lidské percepce do něj bude vždy zahrnuto jisté interpretační schéma (např. proč nás zaujalo zrovna toto chování a rozhodli jsme se ho popsat), ale je úkolem každého hodnotitele charakterizovat zajímavou situaci co nejobjektivněji.

Pocity, které během pozorování jednotlivých uchazečů hodnotitelé mají, jsou důležité, ale je potřeba umět rozeznat, kdy danou situaci popisují a kdy už k popisu přidávají také pocitovou stránku. Samotné naše pocity ale mohou odhalit třeba to, jak určitý kandidát působí na ostatní lidi.

Interpretace je vytváření znalostí o účastníkovi AC prostřednictvím určitých pozorovaných dějů. Takováto interpretace je nejsložitější částí pozorování a vyžaduje nejen dobrý znalostní základ, ale také velké zkušenosti hodnotitele (Hroník, 2002).

Jak jsme již několikrát naznačily, právě při pozorování je velmi důležité, aby hodnotitelé byli dobře trénovaní v pozorování samotném i v zaznamenávání jeho výsledků. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že se do závěrečných zpráv z AC budou promítat jejich vlastní přání a osobnostní charakteristiky (Atkinson et al., 2003).

a) Druhy pozorování

Existuje několik různých typů pozorování. Nyní bychom rády pojednaly o pozorování volném, systematickém a nepozorovaném. Jejich stručný popis uvádíme také v následující tabulce.

Tab. 5 **Druhy pozorování** (Hroník, 2002)

Druh	Poddruh	Popis
Volné pozorování		Pozorování bez jasně daných kritérií, cíl bývá obecný
Systematické pozorování	Částečně standardizované	Kandidáti jsou sledováni podle předem daných kritérií, ale pokud se u nich vyskytne nějaké zajímavé chování mimo tato kritéria, i to je zaznamenáno
	Plně standardizované	Hodnotitelé zaznamenávají chování kandidátů jen dle přesně stanovených kritérií
Nepozorované pozorování		Hodnotitelé mohou být prezentováni také jako uchazeči, aby se zabránilo špatnému vlivu hodnotitelů na skupinu účastníků

Pozorování volné probíhá často bezděčně a nejsou při něm přesně formulovaná kritéria. Cíl bývá většinou obecnější (např. posoudit silné a slabé stránky účastníků). Tento typ pozorování je pro hodnotitele složitý a vyžaduje vyšší stupeň profesionality. Pokud hodnotitel není dostatečně zkušený a vyškolený, může tento typ pozorování přejít v takzvané bezbřehé pozorování, při kterém se jedinec snaží sledovat vše a každý akt chování účastníka považuje za průkazný.

Pozorování systematické se v AC používá častěji. Lze ho dále dělit na pozorování částečně standardizované a pozorování plně standardizované. Při částečně standardizovaném pozorování sledují hodnotitelé uchazeče podle jednotlivých kritérií. Pokud se ale u kandidátů vyskytne nějaké zajímavé chování, mohou ho do záznamu přidat, i když nebylo součástí předem připraveného schématu. U plně standardizovaného pozorování není hodnotitelům dovoleno zaznamenávat chování účastníků, které není zahrnuto v předem daných kritériích. Práce s kritérii velmi usnadňuje závěrečné sjednocování názorů všech hodnotitelů na jednotlivé kandidáty. Bez poznámek navíc se ale může v průběhu AC mnoho zajímavých obsahů ztratit.

Dalším typem je pozorování nepozorované, kdy hodnotitel může být prezentován např. jako jeden z uchazečů. Toto pozorování pak může nabývat podoby volné i systematické. Hodnotitelé se k němu mohou uchýlit proto, aby svou zjevnou přítomností nenarušovali přirozené chování kandidátů (Hroník, 2002).

Vliv přítomnosti hodnotitelů na reakce kandidátů je velký téměř u všech pozorování. Chování kandidátů se často stává nespontánním, účastníci reagují tak, jak si představují, že by v dané situaci reagovat měli, snaží se stylizovat a vzrůstá také jejich tréma.

Z organizačního i etického hlediska ale většinou není možné provádět při AC nepozorované pozorování. Proto je potřeba uchazeče na přítomnost hodnotitelů adaptovat, protože touto adaptací postupně dojde k odstranění všech výše zmíněných jevů (Montag, 2002).

b) Fáze pozorování

Pozorování probíhá v čase, a proto ho je možné rozdělit do určitých fází nebo etap. Těmito fázemi jsou příprava, vlastní pozorování a interpretace pozorovaných jevů. Někdy se k těmto fázím přidává také zpětná vazba, která je závěrečným celého pozorování.

Přípravná fáze pozorování je spojena s přípravou celého AC. Probíhá zde výběr druhů pozorování, tak jak jsme je popsaly výše. Dále dochází k volbě kritérií a přípravě hodnotitelů.

Během fáze vlastního pozorování by hodnotitelé měli zaznamenávat pozorované jevy. Pokud by tak nečinili, vzniká zde riziko zkreslení nebo celkového úniku informací. Některé výzkumy ukazují, že takto můžeme přijít o 25 až 30 % informací.

Kolk (Kolk et al., 2002) uvádí výzkum, během kterého bylo zjišťováno, zda existují rozdíly mezi pozorováním se souběžným vedením poznámek a pozorováním, u kterého hodnotitelé své poznámky zaznamenávají až těsně po skončení úkolu. Bylo zjištěno, že zaznamenávání poznámek po skončení úkolu je pro hodnotitele menší zátěží, ale poznámky hodnotitelů, kteří si je zapisují již v průběhu jednotlivých metod, jsou spolehlivější.

Fáze interpretace pozorovaných jevů je většinou spojena s poradou hodnotitelů. Někdy k ní ale může docházet už po ukončení jednotlivých metod v průběhu AC.

Fází zpětné vazby je v tomto kontextu myšleno vyhodnocení, zda pozorování proběhlo správně a hodnotitelé z dané metody získali všechny potřebné informace. Tato fáze je důležitá pro další rozvoj hodnotitelů (Hroník, 2002).

c) Pozorovací schémata

Pozorovací schémata jsou uplatněna ve fázi vlastního pozorování.

Příklad takového pozorovacího schématu uvádí Hroník (2002), který říká, že hodnotitel by se měl zaměřovat především na to, jak kandidát přistupuje

k novým úkolům a věcem, jaký má vztah k druhým lidem, jak se chová k sobě samému a jak projevuje emoce.

Při zkoumání přístupu jedince k úkolům a věcem můžeme např. sledovat, zda je tento jedinec aktivní nebo pasivní, zda postupuje systematicky, strukturovaně nebo spíše chaoticky a podobně.

U vztahu k druhým lidem se zaměřujeme třeba na to, zda je účastník spíše týmovým hráčem nebo individualistou, jak se chová k ostatním, zda projevuje zájem, respekt a naslouchá druhým, nebo zda je spíše dominantní a hostilní.

Chování k sobě samému může uchazeči také hodně vypovědět, např. to, jestli jedinec projevuje jistotu nebo nejistotu, zda je sebevědomý, pyšný, samolibý nebo zda se zbytečně kritizuje. Zajímavým ukazatelem je také to, jestli je kandidát více zaměřen na sebe nebo na daný úkol.

Konečně při sledování toho, jak účastník projevuje emoce, můžeme analyzovat, zda dává své pocity najevo druhým, nebo zda si je nechává pro sebe.

Velice zajímavé a poněkud složitější je Balesovo pozorovací schéma. Pro srovnání přikládáme jeho stručný popis do příloh (příloha č. 4).

Důležitou otázkou při pozorování v AC je jeho spolehlivost. Je možné hovořit o spolehlivosti mezi pozorovateli a spolehlivosti mezi situacemi.

Spolehlivost mezi pozorovateli ukazuje stupeň jejich shody v jednotlivých pozorováních. Nízká shoda může být způsobena některými charakteristikami samotných pozorovatelů (např. malé zkušenosti, nedostatečné proškolení, profese, očekávání, stupeň únavy a nudy). Ke zvýšení této shody a tudíž i spolehlivosti nám pak může pomoci adekvátní výcvik těchto pozorovatelů.

Spolehlivost mezi situacemi je určena mírou shody pozorovaného chování u jedince v různých situacích. Někdy ale může být AC koncipováno tak, aby se v každé použité metodě projevil jiný typ chování kandidáta (Montag, 2002).

Při pozorování kandidátů se mohou hodnotitelé dopouštět velkého množství chyb. O tomto tématu ale pojednáme později.

4

ASSESSMENT CENTRUM JAKO VÝBĚROVÁ METODA

4.1 Expozice pojmu

Slovo assessment je převzato z angličtiny a lze ho přeložit následujícími výrazy: odhad, ohodnocení, stanovení, výměr. Z tohoto vyplývá, že assessment je metoda ohodnocení schopností člověka. Výraz AC se ponechává ve většině jazyků v původním znění. Tak je tomu v němčině, zatímco Francouzi tento výraz překládají centre d'évaluation. Pokud jde o češtinu, je většina autorů toho názoru, že je nejpřijatelnější zachovat původní nepřeložený název. V této práci je používáno jak výrazu AC, tak zkráceného a v praxi často užívaného slova assessment. Dříve se této metodě říkalo diagnosticko-výcvikový program (Armstrong, 2009).

Pod pojmem AC se rozumí skupinově orientovaný, standardizovaný počet úkolů, které slouží jako základna dat pro hodnocení nebo předpověď, které jsou důležité pro profesní vývoj jednotlivce.

Metoda AC je používána v mnoha oblastech lidské činnosti. AC spočívá v posuzování skupiny lidí týmem pozorovatelů, kteří používají ke sledování i posuzování integrované soustavy technik. Jde tedy spíše o soubor metod než o metodu jedinou.

AC lze také definovat jako proces zkoušení, které simuluje situace, jež jsou v dané pozici běžné. Každé cvičení je sestaveno tak, aby měřilo co nejefektivněji znalosti, zkušenosti, schopnosti a osobní charakteristiky individuálního kandidáta v určité situaci (Terpak, 2008).

Obvykle se jedná o jednodenní program diagnostikující pracovní způsobilost, u velkých nadnárodních společností se objevují i vícedenní AC (Kociánová, 2010).

Jednotlivé formy AC se liší výběrem metod, účelem použití, dobou trvání, sestavením souboru posuzovatelů, stupněm formalizace. Jeho validita je vyšší než u jiných výběrových metod, ale odvíjí se od toho, jaké metody jsou pro něj vybrány a také na profesionalitě jeho provedení. Při profesionálním provedení poskytuje AC kvalitní informace o uchazeči, včetně řady měkkých dat vyhodnocených z chování účastníků (Kocianová, 2010).

4.1.1 Základní znaky assessment centra

AC je systematický nástroj pro výběr zaměstnanců, který hodnotí aktuální schopnosti účastníků a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická technika založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci (Chadt, Pechová, 2014).

1. Obvykle se jedná o akci, která je podobná semináři, v ideálním případě se jí účastní 6–12 kandidátů.
2. Využití metod různého druhu a různé náročnosti.
3. Je stanoven profil požadavků, který se v AC srovnává s individuálně dosaženým profilem.
4. Více pozorovatelů – hodnotí odděleně každého účastníka nejméně jednou.
5. Pozorovatelé (řídící zaměstnanci firmy, personální poradci, psychologové, personální manažeři) jsou proškoleni v pozorování a hodnocení chování a je jim sdělen požadovaný profil.
6. Celkový výsledek s hodnocením a doporučením jednotlivým kandidátům je stanoven po skupinové diskusi pozorovatelů na základě pozorovateli zjištěných profilů jednotlivých probandů v souvislosti se stanovenými požadavky.

Ritchie a Moses (Bělohávek, 1994) uvádějí čtyři znaky řádného AC.

1. Metodika musí explicitně definovat podmínky efektivnosti zaměstnance. K tomu je nezbytná analýza práce – lze vycházet i z obecného stereotypu řídicí funkce.
2. Používá se různých technik měření, včetně simulace.
3. Výkon a chování účastníků je pozorováno a hodnoceno týmem vybraných a zacvičených manažerů, kteří cílovou funkci dobře poznali.
4. Po ukončení akce jsou poznatky o uchazečích shrnuty na následné poradě.

4.1.2 Základní metody používané při konstrukci assessment centra

Mezi základní metody používané při konstrukci AC se řadí následující metody.

a) *Situační postupy*

Mezi situační postupy patří prezentační cvičení, skupinové diskuse, simulace konfliktů, hraní rolí.

b) *Sebepopisování*

Metoda sebepopisování využívá testy osobnosti, osobnostní dotazníky, sémantický diferenciál.

c) *Výkonové testy*

Kognitivní výkonové testy, úkoly na rozhodování, koncentrační a zátěžové testy.

d) *Počítačové metody*

AC není výhradně metodou výběru (všeobecně se AC uvádí jako jedna z nejvíce validních metod personálního výběru – to může být dáno jednak značnou podobností modelových situací s realitou, jednak různorodostí používaných technik), je použitelné pro řízení kariérových drah, pro výcvik zaměstnanců nebo pro pouhé získání zpětné vazby účastníků o svém chování.

Možné podněty pro využití metody AC jsou následující:

- výběr interních a externích odborných a řídicích zaměstnanců,
- v rámci analýzy potenciálu výkonu a schopností vedoucích zaměstnanců nebo zjištění schopností pro jiná pracovní místa,
- personální management v širokém významu,
- rozvoj pracovních týmů a jednotlivců,
- analýza potřeb tréninku a usměrnění vývoje.

Vedle hlavního úkolu AC vzniká jakýsi „vedlejší produkt“ při provádění AC, a to:

- vypracování diferencovaného profilu požadavků,
- kvalifikace a školení organizátorů AC,
- školení posuzovatelů,
- zhodnocení potenciálu zaměstnanců.

4.2 Historie assessment centra

Jako předloha pro AC slouží v historii obecně výběr důstojníků v německé armádě, který byl vyvinut v polovině dvacátých let minulého století a používán jako forma výběru do konce 2. světové války. V Německu se první metody výběru, ve kterých lze hledat kořeny AC, začaly objevovat po podepsání Versaillské dohody (1919). Předchůdci dnešních AC byly využívány v jednotlivých oblastech armády. Výběrová komise se skládala ze stálých členů zkušební komise, z několika psychologů, ze dvou důstojníků – zástupců z řad uchazečů – a z psychiatra. Vždy podle cíle výběru se sestavovala nová komise. Byla používána celá široká paleta metod, výběrová akce probíhala tři dny, uchazeči byli společně ubytováni v místě konání. V čase mimo zkouškové situace bylo úkolem vedoucího důstojníka skupinu – jednotlivé uchazeče – pozorovat.

K jednotlivým metodám patřily:

- analýza životopisu – údaje, které měly výraznější vliv na duševní vývoj probanda,
- analýza vyjadřování – registrovala se mimika a gestikulace, do této skupiny patřilo rovněž jazykové a písemné vyjadřování,
- psychologická analýza – úkoly, zjišťující stupeň inteligence, směru myšlení, metod myšlení atd.,
- analýza chování – volní stránka osobnosti – reaktivnost, spontánnost, podřízenost, vůdčí chování,
- kompetence k řízení – tento bod představoval vrchol zkoušky. Uchazeč dostal přidělenou skupinu vojáků, která pod jeho vedením musela plnit zadané úkoly,
- závěrečný test – v tomto testu byly testovány vlastnosti jako v bodu 3 a 4. Test měl ujistit členy komise v hodnocení uchazečů, resp. doplnit údaje o uchazeči.

Výběr se ukončoval společným hodnocením všech posuzovatelů. Uchazečům o místo důstojníka byl výsledek sdělen vrchním důstojníkem.

Přestože se v Německu objevili odpůrci této metody a výše popsaná metoda nemůže být označena jako AC, obsahuje důležité společné znaky dnešních AC: zkouška probíhá skupinově, jsou použity různé metody, využívají se situační elementy.

Metoda podobná AC byla využívána s pozitivním výsledkem i v roce 1942 ve Velké Británii ve firmě Royal Air Force při výběru pilotů s kombinací psy-

chologických a situačních metod. Britský postup zaznamenal určité změny. Situační skupinové testy a diskuse získaly širší prostor. Tato zkušenost vedla k zavedení zcela nových postupů pro výběr důstojníků v armádě. Byly zakládány tzv. War Office Selection Boards (WOSB). WOSB vznikly v krizové situaci války – musely zajistit úspěch a dosáhnout dvou cílů: upevnit morálku v armádě a zabezpečit dostatek vedoucích zaměstnanců v armádě. Během tří let proběhlo více než 100 000 výběrů. V 3–4denním výběrovém řízení byli uchazeči rozděleni hodnotitelským sborem do osmi skupin. Sbor hodnotitelů se skládal z prezidenta a jeho zástupce, kteří zastupovali práva a oprávněnost výběru ze strany armády, dále z „personálních velitelů“ – většinou se jednalo o majora a tři kapitány. Ti se zabývali technickými aspekty analýzy a použitím situačních testů, podobně jako v německém programu byli zodpovědní za péči o účastníky. A konečně z jednoho psychiatra, jednoho psychologa a tři nebo čtyř vojáků, kteří zadávali písemné testy a sestavovali osobnostní profily. Britské výběrové řízení probíhalo v programu, který měl tři fáze. První a třetí obsahovaly skupinové testy, druhá osobnostní testy a individuální rozhovory – interview. Zkoumány byly především sociální a kognitivní schopnosti. Jako problematiku se jevila skutečnost, že britské výběry zaměstnanců byly pod přísnou vojenskou kontrolou, to znamená, že konečné rozhodnutí spočívalo výhradně na samotném prezidentovi nebo na jeho zástupci, který rozhodl podle toho, jak dalece on osobně bral v úvahu rozhodnutí ostatních členů sboru.

Po válce byly začínající validizační studie WOSB převzaty do civilní oblasti Civil Service Selection Boards (CISSB, resp. CSSB). Získané metody a zkušenosti byly využívány při výběru zaměstnanců ve veřejných službách. Výběrové komise CISSB se skládaly z velké části z bývalých členů WOSB, kteří svoje znalosti po válce využili v této oblasti.

Pojem AC se připisuje profesoru Harvardské Univerzity a později vedoucímu americké Office of Strategic Services (OSS) – jímž byl H. A. Murray. Henry Murray zavedl na Harvardské psychologické klinice poradny výzkumného týmu, kde každý z členů referoval o určitém aspektu zkoumané osobnosti. Murray si uvědomil, že spojením různých informačních zdrojů vznikne obraz jedince, který je kompletní, a že různé poznávací techniky umožní relativně objektivní hodnocení potenciálu určité osoby.

Průlom v skupinovém výběru, který by již označení AC mohl nést, byla dlouhodobá vědecká studia Management Progress Study (MPS), která byla provedena u americké Telefonní a telegrafní společnosti (AT & T) v letech 1956 až 1966. Cílem výzkumu bylo určení těch faktorů, které jsou určující pro úspěch v povolání.

Zkoumáno bylo 422 probandů ze šesti podniků koncernu. Podrobeno bylo během tří a půl dne skupinové zkoušce 12 účastníků za dohledu devíti pozorovatelů. Jako model sloužil postup OSS s určitými modifikacemi. Požadovaná kritéria byla stanovena na základě dostupné literatury a spoluprací se zkušenými personálními zaměstnanci koncernu.

Jednotlivé metody: rozhovory, objektivní a projektivní testy, skupinová diskuse, testy papír – tužka, dotazníky, skupinové hry, ostatní (např. sebehodnocení, anamnéza). Jeden rok byl věnován doplnění výzkumu – doplnění výzkumu se skládalo např. z dotazování účastníků a podniku. Protože se jednalo o vědeckou studii, s výsledky se zacházelo jako s tajným materiálem, to znamená, že během výzkumné fáze nebyli o výsledcích informováni ani účastníci, ani podniky. Analýza ukázala následujících osm faktorů jako důležitých indikátorů pro úspěch v povolání:

- celoplošná efektivita,
- závislost,
- administrativní schopnost,
- kontrola emocí,
- intelekt,
- motivace orientovaná na práci,
- pasivita,
- jako vnější kritérium byl použit později dosažený plat účastníka.

Z tohoto výzkumu byly převzaty údaje pro zjištění validity a reliability, které umožňovaly další užití metody.

V roce 1958 následovalo první nevědecké použití metody AC v hospodářské oblasti dceřiné firmy AT & T Michigan Bell. Aby bylo možno ohodnotit ročně více uchazečů, vyvinula AT & T speciální program – Early Identification Assessment Program (EIA), který se uskutečnil v průběhu jednoho dne.

Vývoj AC však neprobíhal za všeobecného souhlasu. Kritizován byl velký tým hodnotitelů, velká metodická a časová náročnost. A především to byly vysoké náklady. AC se stalo předmětem diskusí. Klinicko-analytická metoda měla být nahrazena především metodou statistickou, ve které by výsledky zkoušky bylo možno vyjádřit početně bez zapojení hodnotitelů. Tato myšlenka byla uskutečněna ve společnosti Early Identification Management Potential (firma Standard Oil).

Rozšíření metody AC probíhalo v praktické a vědecké oblasti. V roce 1969 se konal první kongres v New Yorku, jehož se účastnilo již sto zájemců. Me-

toda AC se začala rozšiřovat. Formou AC se u firmy AT & T vybíral především střední management, na konci šedesátých let se AC začíná využívat pro management vyšší. Spolu s rozšířením metody se zvyšuje i spektrum využití. Původně sloužila metoda AC jako nástroj personálního výběru. V polovině šedesátých let je AC využíváno k dalšímu cíli: k zjištění potenciálu. AC se stalo metodou, pomocí které se stanovily požadavky na trénink, rozvoj osobnosti a na jejímž základě byla přijata určitá opatření.

Mezinárodní rozšíření AC zasáhlo i Evropu. Například výzkumy ve Velké Británii ukázaly, že až 20 % britských firem v sedmdesátých letech využívá ve své činnosti metodu AC nebo metodu na principu AC. V Německu byla tato metoda využívána a zpopularizována především nadnárodními koncerny.

4.3 Princip triangulace v assessment centru

AC se od jiných metod výběru odlišuje především díky třem níže uvedeným principům, které definoval Hroník (2007) jako princip triangulace. Patří sem následující tři principy: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Pokud budou v AC tyto tři principy dodržovány, mělo by dojít k co nejmenšímu počtu chyb a zkreslení (Hroník, 2007). Dodržení těchto tří principů výrazně zvyšuje efektivitu AC.

Princip vícero očí hovoří o kritériích, které by měl splňovat hodnotitelský tým každého AC. Efektivitu AC totiž ovlivňuje především kvalita, připravenost a profesionalita hodnotitelů. Dalším kritériem je optimální počet hodnotitelů, za který se považuje poměr 1:2 (počet hodnotitelů : počet účastníků). Tento poměr totiž dovoluje hodnotitelům bližší pozorování každého účastníka (Jones et al. 1991). Jednu modelovou situaci by měli zároveň hodnotit minimálně tři hodnotitelé, nehledě na počet pozorovaných účastníků (Dundelová et al., 2008). Důležitá je také heterogenita hodnotitelského týmu, která se týká věku, pohlaví, zkušeností či faktu, zda-li je hodnotitel z externího či interního prostředí podniku, neboť různorodé složení zajistí mnohostranný pohled na danou situaci (Hroník, 2005). Mnohostrannost hodnocení jednoho účastníka je klíčová, tedy nelze, aby si hodnotitelé účastníky rozdělili a každý sledoval někoho jiného (Hroník, 2007).

Princip různého úhlu pohledu apeluje na nutnost, aby byly v AC užity různé druhy metod (Hroník, 2005). Za AC není ani možné považovat výběrové řízení, kde je použita pouze jedna metoda. Modelové situace zde používané by měly být namíchaný tak, aby se v každé hodnotil jiný „balík“ kompetencí, ale

aby v konečném důsledku každá kompetence byla sledována alespoň ve dvou modelových situacích (Vaculík, 2010).

Princip sledování změny v ohraničeném čase ukazuje jednu z nesporných výhod AC, a to jeho dlouhé trvání, které umožňuje pozorovat, jak se mění účastníkův výkon vzhledem k postupujícímu času (Hroník, 2005). Někteří účastníci mají „pomalý rozjezd“, někteří se právě naopak dokážou hned od začátku projevit „naplno“, postupující čas tedy dokáže vyrovnat handicap (Hroník, 2007). Doba trvání AC je různorodá, může trvat několik hodin, ale třeba i několik dní. Poslední dobou firmy začínají prosazovat koncepci tzv. mini AC, která trvá pouze několik hodin. Důvodem je především úspora nákladů.

4.4 Assessment centrum a jeho mnohostranné využití

AC je využitelné k několika účelům, pomocí kterých mohou organizace zvyšovat kvalitu a vzdělání svých zaměstnanců. V českém prostředí je AC nejčastěji využíváno pro hodnocení kandidátů na pracovní pozice, tedy jakožto metoda výběrového řízení (Kyrianová, Gruber, 2006).

4.4.1 Výběr

Pro obsazení volné pracovní pozice v organizaci můžeme využít jak lidí z interních, tak externích zdrojů. Pokud jsou ovšem na AC hodnoceni společně, je nutno AC přizpůsobit tak, aby lidé z interního prostředí nebyli zvýhodňováni. Lidé z interního prostředí jsou totiž lépe obeznámeni s odbornou problematikou i organizační kulturou. Na druhou stranu se může stát, že manažer přítomný na AC nebude účastníkem z interního prostředí chtít, neboť s ním má špatnou zkušenost. Oběma těmito extrémům se musí hodnotitelé AC umět vyhnout. To klade samozřejmě větší nároky na kvalitu hodnotitelů (Kyrianová, 2003). I přesto je ale dle Hroníka (2005) přednost dávana spíše interním účastníkům. V rámci interních účastníků jde tedy o jejich přesun či povýšení v rámci organizace (Vaculík, 2010).

4.4.2 Rozvoj

Pro rozvojové AC se používá samotný výraz Development centrum (dále jen DC). Je zde hodnocen výkon zaměstnance, kdy výsledky z DC jsou poté podnikem užity k rozvíjení jeho potenciálu (Kyrianová, 2003). Diagnostikují se

schopnosti a dovednosti, na základě kterých je sestaven rozvojový plán, tedy výčet kroků, které by měl zaměstnanec absolvovat v rámci svých rozvojových potřeb, a na tento plán poté navazují další rozvojové aktivity (Vaculík, 2010). Development centrum tedy nemá za úkol hodnotit, ale spíše vzdělávat a trénovat. Stěžejní je využití zpětné vazby, která je poskytována postupně během probíhajícího DC (Hroník, 2005). DC se využívá také pro hodnocení celých týmů či celé organizace, kdy je výsledky vhodné zasadit do kontextu cílů celé organizace (Vaculík, 2010). Cílem je např. naučit účastníky umění týmové práce ve skupinových cvičeních (Montag, 2002).

4.4.3 Hodnocení výkonu

AC použité k hodnocení výkonu je většinou koncipované tím způsobem, aby se modelové situace co nejvíce blížily reálným pracovním úkolům. Nejde zde tedy toliko o hodnocení, ale spíše o nepřímé posouzení schopnosti podat určitý výkon (Vaculík, 2010). Na základě tohoto hodnocení mohou zaměstnavatelé poté určovat odměny.

4.4.4 Propouštění zaměstnanců

Nejčastěji se AC za tímto účelem používá při změnách ve struktuře organizace, kdy některé pozice zanikají a jiné vznikají (Vaculík, 2010). Při tomto použití AC se vedení snaží dát všem zaměstnancům stejnou šanci (Kyrianová, 2003).

4.5 Výhody assessment centra

Stejně jako každá jiná metoda výběrového řízení má i AC své výhody i nevýhody, které musí brát organizace při rozhodování o jejím použití v potaz. Každá organizace si také musí uvědomit, že pro to, aby výhody převážily nad nevýhodami, musí AC poctivě a zodpovědně realizovat, což se často neděje, a proto je validita AC mnohdy nižší, než by si tato metoda zasloužila.

Mezi hlavní výhody AC patří komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které poskytují výsledky s vyšší validitou (Hroník, 2005). To znamená, že účastníci jsou posuzováni vícero hodnotiteli, ve více situacích (můžeme tedy sledovat, jaké podmínky výkon podporují a jaké brzdí), a tím pádem by jejich chování mělo být hodnoceno objektivněji. Díky době trvání lze také postihnout změny chování účastníků v čase (Vaculík, 2010).

Další výhodou je flexibilita AC, která je zajištěna růzností metod zde užívaných, kdy je možno tyto metody pružně přizpůsobit zadáním a kompetencím specifickým pro každé jednotlivé AC (Hroník, 2005). Dle Kyrianové (2003) je hlavní předností široký úhel pohledu, který poskytuje srovnání jak měkkých, tak tvrdých dat.

Tato metoda je rovněž velmi přínosná proto, že je možné pozorovat a porovnat účastníky na jednom místě, ve stejný čas a tak sledovat jejich vzájemnou interakci. Pokud je při AC poskytována zpětná vazba (není to totiž u každého AC pravidlem), pak je její velkou předností to, že jako jedna z mála metod výběrového řízení svým způsobem učí a předává zkušenosti, které mohou účastníci využít při svém budoucím uplatnění (Hroník, 2005).

Dle Kyrianové (2003) je s AC spojen i jakýsi psychologický efekt, kdy účastník, který uspěje, si své pozice váží, neboť jej získal v „souboji“ s dalšími uchazeči, se kterými se jakoby, oproti jiným metodám výběru, utkal přímo. Což u něj poté vyvolá pocit nabití něčeho ojedinělého a pracuje lépe a loajálněji (Kyrianová, Gruber, 2006). AC rovněž poskytuje uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2009).

4.6 Nevýhody assessment centra

Dle Vaculíka (2010) vychází největší nevýhoda AC ze samé podstaty této metody, neboť je to složitý proces, který vyžaduje dostatečné množství času, financí, prostoru a lidských zdrojů.

Časová náročnost této metody je větší, než se může na první pohled zdát. Hodnotitelé AC musí vložit obrovské množství času do přípravy a organizačního zajištění AC, většinou se podílejí i na předvýběru uchazečů a podání zpětné vazby (Hroník, 2005). Proto čas – většinou se jedná o jeden den – který stráví přímo na AC, je již zanedbatelný.

Finanční náročnost je také vyšší oproti jiným metodám výběru, ale firmy by si měly uvědomit fakt, že přijetí nevhodného kandidáta je mnohdy stojí mnohem více (Kyrianová, 2003).

Výsledek AC je také závislý na lidském faktoru, to znamená na práci hodnotitelů, na jejich kvalitách, zkušenostech, odborných znalostech, výcviku a také na jejich momentálním fyzickém i psychickém rozpoložení a únavě. I z tohoto důvodu může být AC zatíženo velkým množstvím chyb (Vaculík, 2010).

Hroník (2005) také hovoří o tzv. simulačním riziku a riziku chabé výzvy. Prv-

ní uvedené znamená, že účastník AC může mít excelentní výsledky v umělém prostředí AC, ale ve skutečnosti může podlehnout např. sociálnímu tlaku či prostředí. Jeho výsledky v realitě nebudou odpovídat předpovídanému chování a účastník nebude dané zaměstnání zvládat. Druhé uvedené naopak vysvětluje riziko, že umělé prostředí AC lidem nevyhovuje, neboť reálná situace dokáže daleko více motivovat. Tyto aspekty se dají eliminovat díky psychodiagnostickým testům, které dokážou odhalit osobnost člověka a aspekty jeho chování (Hroník, 2005).

4.7 Validita a reliabilita assessment centra

Otázka validity a reliability AC je velmi problematická. Všeobecně se soudí, že tato metoda má obě charakteristiky vysoké, ale jelikož AC realizuje téměř vždy jiný tým hodnotitelů, který používá různé metody, nedají se hodnoty těchto charakteristik vyjádřit jedním (respektive dvěma) obecně platným číslem (Kyrianová, 2003).

Proto je třeba vysvětlit, co jednotlivé pojmy znamenají, a uvést, jak se výsledky AC ověřují v praxi.

Validitou je myšlena platnost testu nebo jiné metody. Pro výzkumníky je to ověření, zda tato metoda opravdu zjišťuje to, co zjišťovat má. Metoda je tedy validní natolik, nakolik víme, co zjišťuje a do jaké míry (Hartl et al., 2004).

4.7.1 Typy validity

Existuje mnoho různých typů validity, protože platnost testu lze zjišťovat různými metodami. V této části kapitoly bychom rády uvedly alespoň některé typy tak, jak je uvádějí různí autoři. Disman (2006) považuje za nejdůležitější tyto druhy: validita založená na členství ve skupině, prediktivní validita, souběžná validita, konstruovaná validita, validita založená na mínění odborníků a zjevná validita.

Validita založená na členství ve skupině funguje tak, že test zaměřený na určitou oblast předložíme skupině, o které předem víme, že by v tomto testu měla skórovat výše, než je norma. Příkladem může být třeba valorizování testu zjišťujícího míru pracovní úspěšnosti na určité pozici přímo na úspěšných zaměstnancích, pracujících na dané pozici.

Prediktivní validita porovnává výsledky testu s výsledky ze skutečného života. Jako příklad můžeme použít porovnání kandidátových výsledků z AC s jeho výsledky v reálném zaměstnání.

Souběžná validita také porovnává výsledky, ale tentokrát to jsou výsledky dvou testů. Například můžeme porovnat výsledky nového testu s výsledky stejně zaměřeného testu, který je už dlouho používán.

U konstruované validity jsou vykonstruovány hypotézy, které logicky propojují zkoumanou vlastnost s technikou měření. Hypotézou např. může být to, že studenti jsou ve stresu před státními zkouškami. Test zjišťující míru stresu se jim tedy zadá tři měsíce před zkouškami a pak těsně před nimi. Výsledky obou testů se potom porovnají.

Existuje také validita založená na mínění odborníků. Svůj test předložíme několika odborníkům nezávisle na sobě, a pak porovnáváme jejich mínění.

Zjevná validita není technikou měření. Používá se tehdy, když nemáme pochyb, že otázka opravdu zjišťuje to, co se chceme dozvědět.

Trochu jiné dělení validity uvádí ve své knize také Ferjenčík (2000). Jedná se o validitu obsahovou, kriteriální a konstruktovou. Kriteriální a konstruktová validita jsou skupiny, které se pak dále ještě mohou dělit. Do skupiny kriteriálních validit patří souběžná a prediktivní validita. Do skupiny konstruktových validit patří konvergentní a diskriminační validita. Pro větší přehlednost jsou tyto typy validity podle Ferjenčíka (2000) uvedeny v následující tabulce.

Tab. 6 **Typy validity dle Ferjenčíka** (Ferjenčík, 2000)

Typy validity		
Obsahová		Obsahová validita udává, zda jsou použité testy (nebo jednotlivé otázky v testu) opravdu reprezentativní a zahrnují dost situací, které zjišťují danou vlastnost či dovednost.
Konstruktová	Souběžná	O souběžné validitě mluvíme, pokud test a kritérium zadáváme a koreluje ve stejném okamžiku.
	Kriteriální	Kriteriální validita je empirická. Jedná se o snahu zjistit, jak vysoká je shoda mezi stanoveným kritériem a výsledkem dosaženým v testu.
Diskriminační	Prediktivní	Prediktivní validita se zjišťuje porovnáním výsledku testu a kritérií v různém čase.
	Konvergentní	Konvergentní validita popisuje, jaký je soulad v měření určité vlastnosti či schopnosti dvěma různými metodami.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že popis souběžné i prediktivní validity u Dismana (2006) a Ferjenčíka (2000) se neliší. Stejně tak Ferjenčíkova (2000) konstruktová validita odpovídá Dismanově (2006).

Diskriminační validita určuje, jak dobře jsou definované určité charakteristiky a zda se dané subtesty na ně opravdu zaměřují. V AC jsou charakteristikami jednotlivá kritéria a subtesty jednotlivé metody. Diskriminační validita potom říká, zda jsou jednotlivé metody navrženy tak dobře, aby od sebe odlišovaly požadovaná kritéria (Montag, 2002).

Existuje také inkrementální validita. Tato validita říká, o kolik je možné zpřesnit informaci o zkoumaném jevu pomocí použitého testu. O různých druzích validity AC mluví např. Cosner a Baumgart (2000). Obsahová validita se podle nich vztahuje k činnostem a k různým typům úkolů, které kandidáti vykonávají. Konstruktová validita naopak ukazuje na hlavní dovednosti, znalosti, schopnosti, chování a zvláštnosti uchazečů. Dle Vaculíka (2010) je hlavním cílem AC předpovězení budoucího pracovního chování kandidátů (vysoká prediktivní validita). K tomu slouží kritéria hodnocení a metody používané v průběhu výběrového řízení. Základem je tedy zajistit, aby tyto metody a kritéria byly zvoleny správně (obsahová validita).

Byham (1978) mluví o tom, že mnoho AC selhává kvůli nízké validitě, která může být způsobena tím, že s metodou není pracováno správně nebo se používají špatné modelové situace. To znamená, že problém často není v samotné metodě AC, ale v tom, jak s ní realizátoři pracují.

Validita se u jednotlivých AC mění podle toho, jaké metody jsou zařazeny, jak odpovídají předem určeným kritériím výběru a jak s nimi realizátoři AC zacházejí. Nižší věrohodnost AC lze očekávat, pokud kolísá hodnocení jednotlivých použitých metod (Kyrianová, 2003).

Validitu AC ovlivňuje také počet těchto metod, které jsou v něm použity. To můžeme sledovat v následující tabulce znázorňující validitu AC v závislosti na počtu použitých metod podle Thorntona (1992, dle Montag, 2002).

Tab. 7 **Počet použitých metod podle Thorntona** (Montag, 2002)

Počet použitých metod	Celková validita AC
6	0,40–0,55
5	0,4
4	0,25–0,30
3	0,15
2	0,08

Krause (Krause et al., 2006) uvádí, že inkrementální validita celého AC je vyšší než validita jednotlivých testů. Tato vědkyně dále zjistila, že u AC pro

manažerské pozice predikují skupinové diskuse bez vedoucího a prezentace úspěšnost lépe než ostatní metody.

Diblíková (2005) dále dodává, že validitu AC ovlivňuje také časové hledisko (zda je dost času zařadit různé druhy metod a správně je zpracovat) a dodržování předem připraveného plánu pozorování a hodnocení.

Furnham (2008) zpracoval studii, ve které chtěl zjistit, jak hodnotí validitu AC odborníci z oblasti lidských zdrojů. Zkonstruoval dotazník, který předložil 225 probandům, a zjistil, že tito lidé považují AC spolu s testy kognitivních schopností a ukázkami práce za jednu z nejvalidnějších metod používaných v náboru nových zaměstnanců. AC v tomto výzkumu ale vyšlo také jako velmi finančně náročné.

Arnold (Arnold et al., 2005) uvádí, že AC mívá vysokou prediktivní validitu a to právě díky kombinování různých metod výběru a také díky tomu, že tyto používané metody se velmi blíží tomu, co je hlavní náplní obsazované pozice.

Problémy ale mohou nastat s konvergentní a diskriminační validitou a tyto problémy nás potom mohou znejšťovat.

Stejně problémy s konstruktovou validitou pak mají i DC, která jsou popsána v další kapitole (Fleenor, 1996). Důvodem je zřejmě to, že pracují se stejnými principy. Chan (1996) uvádí podobné výsledky jako Arnold (Arnold et al., 2005). Konstruktová validita AC je dle jeho výzkumů nedostatečná. Prediktivní validita ale dosahuje hodnoty 0,59. Chan k tomu říká, že metoda AC má tedy poměrně velkou schopnost předvídat u kandidátů jejich pracovní chování a úspěchy. Ziv (Ziv et al., 2008) prováděl výzkum na 563 jedincích, kteří se přihlásili ke studiu lékařství. Pro výběrové řízení používal AC a zjistil, že tato metoda má vysokou obsahovou a zjevnou validitu.

Hoeft a Schuler (2001) také popisují vysokou obsahovou validitu a navíc uvádějí, že i kriteriální validita AC je vysoká. Tito vědci ale opět upozorňují na nízkou konstruktovou validitu AC a poukazují na to, že ani dvacet let výzkumů nezměnilo tuto skutečnost. Kozáková (2008) mluví o tom, že validita AC roste také díky většímu počtu hodnotitelů. Nejde ale o lineární nárůst validity. Existuje spíše větší pravděpodobnost, že větší počet pozorovatelů zachytí větší množství detailů v chování kandidátů.

Damitz (Damitz et al., 2003) k tomu dodává, že na prediktivní validitu AC má vliv také typ hodnotitelů a to, zda mají nebo nemají psychologické vzdělání. Donahue a její spolupracovníci (Donahue et al., 1997) zkoumali, jaký vliv mají na validitu AC dotazníky, a zjistili, že ačkoli použití dotazníků nemůže zvýšit konvergentní validitu, může zvýšit validitu diskriminační.

4.7.2 Reliabilita

Reliabilita znamená spolehlivost testu. Reliabilní metoda poskytuje při opakovaném testování (pokud se stav pozorovaného objektu nezměnil) vždy stejné výsledky (Disman, 2006).

Typy reliability

Existuje opět několik způsobů, jak zjistit, zda je daná metoda reliabilní. Nyní se na tyto způsoby zaměříme blíže.

Retestem (opětovným otestováním probanda stejnou metodou po nějaké době) můžeme zjistit stabilitu (reliabilitu) testu v čase (Hartl et al., 2004).

Reliabilitu testu zjišťujeme také rozdělením metody na dvě části (takzvaný Split-Half test). Pokud spolu výsledky z obou částí korelují, je to důkaz pro tvrzení, že test je reliabilní. Tato reliabilita se nazývá vnitřní konzistencí testu. Pokud máme dvě různé varianty jednoho testu, můžeme je také zadat stejnému probandovi a oba výsledky korelovat. Tato metoda se nazývá ekvivalence. Pokud je korelace u ekvivalence vysoká, metoda je reliabilní stejně jako u vnitřní konzistence testu (Kyrianová, 2003).

Kyrianová (2003) uvádí, že reliabilita kvalitní metody by se měla pohybovat okolo 0,8 (koeficient korelace je dán intervalem $< -1,1 >$). Hroník (2002) není tak přísný a tvrdí, že by neměla klesnout pod 0,7.

Nejjednodušším způsobem, jak zvýšit reliabilitu metody, je zvýšit počet v ní obsažených otázek či úkolů (Kyrianová, 2003).

Reliabilita metody je prvním z předpokladů pro to, aby byl test také validní (Janda, 1998, dle Kyrianová, 2003). Reliabilita ale není zárukou validity. Metoda může být vysoce spolehlivá v tom, co měří, ale nemusí měřit to, co jsme měřit chtěli (Francová, 2003). Doubková (2006) poukazuje na to, že reliabilitu AC můžeme sledovat např. na shodě pozorovatelů (ekvivalence). Pokud je jejich shoda vysoká, je vysoká také reliabilita metody. Pokud se ale hodnotitelé neshodnou úplně, nemusí to být vina AC. Mohou sem zasahovat jejich osobní charakteristiky jako zkušenosti, motivace a podobně.

Gatewood, Thornton a Hennessey Jr. (1990) zkoumali reliabilitu skupinových diskusí s vedoucím. Tuto metodu si vybrali, protože se v AC vyskytuje často. Zjistili, že reliabilita těchto diskusí je vysoká.

To, zda AC opravdu poskytuje o kandidátech platné informace, můžeme ověřovat různými způsoby. Nejjasnější metodou může být ověřování toho, zda se zaměstnanci po nějaké době v pracovním procesu jeví stejně, jako se jevíli v průběhu výběrového řízení. K tomuto účelu je možné vytvořit dotazník, kte-

rý bude sledovat stejná nebo podobná kritéria, jaká byla sledovaná také při AC. Tento dotazník by měl vyplnit přímý nadřízený nového zaměstnance, který s ním přichází nejvíce do styku a kontroluje jeho práci.

Výhodou tohoto ověřování platnosti AC je jednoduchost výzkumu. Tato metoda má ale i své nevýhody, mezi které patří subjektivita těchto hodnocení. Nadřizení mohou být ovlivněni závěrečnou zprávou z AC, kterou případně četli. Ovlivnit je může také pozitivní či negativní vztah k realizátorům AC, pokud takovýto vztah existuje. Problémem může být ale také to, že nelze porovnávat kandidáty, kteří byli na základě výsledků AC zamítnuti, protože nebyli ve firmě zaměstnaní a tudíž není možné zjistit, jak si v pracovním životě vedou nyní. To může znamenat, že jsme zamítli mnohem kvalitnější kandidáty, než jsou ti, které jsme přijali, ale tuto skutečnost se už nedozvíme.

Další metodou, jak zjišťovat úspěšnost zaměstnanců, kteří byli doporučeni díky AC, je sledování nárůstu jejich mezd a povyšování. Ale i tato metoda má své metodologické problémy. Není jisté, že vždy dochází k povýšení a nárůstu mzdy zaměstnanců jen díky dobré pracovní výkonnosti. Dále také existují pozice, u kterých povýšení ani není možné.

Asi nejspolehlivější metodou by bylo provozování AC s utajenými výsledky. Tyto výsledky by neznal nikdo kromě vedoucího AC. Kandidáti by potom byli vybráni jinými metodami a po nějakém čase, kdy by pracovali, by byla jejich pracovní úspěšnost korelována s odtajněnými výsledky AC.

Tato metoda by sice mohla být velmi účinná, ale žádná firma asi nebude dobrovolně investovat čas a finance do výběrového řízení, jehož výsledky potom nevyužije (Kyrianová, 2003).

5

FÁZE ASSESSMENT CENTRA

Assessment centrum je velmi komplexní metodou, která si žádá pečlivou přípravu a provedení. Je tvořena spoustou aktivit a činností, které mnohdy nejsou na první pohled pro účastníky viditelné, ale mnohonásobně přesahují objem času věnovaný pouze samotnému výběru. Proto je kapitola č. 5 věnována jednotlivým fázím AC a jejich charakteristikám. Montag (2002) uvádí následující fáze AC:

1. Fáze rozhodování
2. Fáze přípravy
3. Realizační fáze
4. Vyhodnocení zjištěných údajů
5. Zpětná vazba účastníkům (Montag, 2002)

5.1 Rozhodování zdali assesment centrum realizovat

Prvním krokem AC je rozhodnutí, zda AC vůbec využít, a pokud ano, kdo jeho organizaci bude zajišťovat. Zda je možné zorganizovat AC vlastními zdroji, nebo je nutná externí firma.

Otázkou je, zda se tato metoda výběru a hodnocení zaměstnanců pro danou pozici vyplatí finančně a časově, zda je tedy užitečná (Frank, Bracken, Struth, 1988). Existují pozice, u kterých má výběrové řízení pomocí této metody velký přínos (manažerské, prodejní), ale také pozice, u kterých by použití AC bylo vyloženě zbytečné. Stejného efektu u nich může dosáhnout metodami jednoduššími i levnějšími (Montag, 2002).

AC se také používá spíše u pozic, na které se hlásí větší počet kandidátů,

ze kterých vybíráme. Pokud je kandidátů málo, lze AC nahradit např. individuální psychodiagnostikou (Kyrianová, Gruber, 2006).

Externí nebo interní dodavatel?

Pokud jsme se už rozhodli AC použít, je potřeba určit, zda požádáme o jeho realizaci externího dodavatele nebo zda budeme pracovat s interními zdroji.

Pokud chceme AC realizovat interně, je potřeba si uvědomit, zda v organizaci zaměstnáváme psychologa, který by s touto metodou byl schopen pracovat kvalifikovaně a výběrové řízení kvalitně zvládne. Pokud tento zaměstnanec s AC nemá žádné předešlé zkušenosti, je lepší si alespoň pro začátek objednat externího dodavatele.

Při interním AC je také potřeba určit skupinu hodnotitelů, která bude proškolená v jednotlivých metodách i pozorování a bude vědět, na co je potřeba se soustředit.

Externím dodavatelem AC může být firma nebo jedinec, který se realizací AC zabývá. V dnešní době u nás funguje mnoho personálních agentur, které tyto služby nabízejí.

Takovéto personální agentury můžeme dělit podle míry používání psychologie při výběrových řízeních na ryze psychologické, převážně psychologické, agentury s doplňkovou účastí psychologie a agentury bez účasti psychologie (Podlesná, 2000). Obecně se ale pro realizaci AC doporučují psychologové jako experti na tuto metodu a psychodiagnostiku obecně.

Pro variantu externího dodavatele se většinou rozhodujeme, když zjistíme, že v organizaci nemáme žádného odborníka, který by takovéto přijímací řízení mohl vést, když AC bude realizováno jen jednou nebo nárazově a nevyplatilo by se takového odborníka ani přijímat, nebo když chceme působit dojmem naprosté objektivity (interní zaměstnanec je vždy ve firmě zainteresován více než externí dodavatel, a proto se může stát, že není zcela objektivní – Kyrianová, Gruber, 2006).

Tohoto dodavatele je potřeba pečlivě vybrat. Důvěru budí organizace nebo jedinci, kteří jsou členy různých asociací (např. pro personální poradenství), pracují v podnikatelské sféře a používají ověřené pracovní postupy. Takovéto firmy mohou často nabízet široké spektrum činností (výběr zaměstnanců, personální marketing, plánování, trénink), ale mohou se také profilovat velmi úzce (Stýblo, 1994).

Výběrem externího dodavatele práce pro danou organizaci nekončí. Je potřeba dodavateli podat co největší množství informací o obsazované pozici,

svých představách o kandidátech, budoucím pracovišti, pracovním týmu a podobně (Kyrianová, Gruber, 2006).

Díky těmto informacím bude realizátor AC sestavovat kritéria přijetí, podle kterých bude hodnotit uchazeče.

5.2 Příprava

Pokud jsme rozhodnutí, zda realizovat AC interně nebo externě, vyvstanou další otázky, které je nutné řešit v rámci přípravné fáze AC. Jednou z nich je časové hledisko.

Existují AC, která trvají několik hodin, lze však také tuto metodu sestavit na několik dnů. Délka ale většinou odpovídá náročnosti pozice.

Takzvaná screeningová AC mohou trvat třeba jen dvě hodiny. Slouží např. k vyloučení uchazečů, kteří se na určitou pozici vyloženě nehodí. Používají se pro pracovní pozice, které nevyžadují žádné speciální nároky a kde se hlásí hodně uchazečů (Kyrianová, Gruber, 2006).

Většina AC ale mívá běžnou délku přibližně osm hodin. Delší práce vyčerpává kandidáty, ale také hodnotitele, kteří potom nejsou schopni postřehnout tolik informací. Hodnotitele navíc ještě po odchodu uchazečů čeká hodnotitelská porada, která může zabrat i více než dvě hodiny (podle množství uchazečů a různorodosti názorů na ně).

Při organizování času AC je ale také nezbytné myslet na různé krátké přestávky během programu a pauzu na oběd. To umožní kandidátům se občerstvovat a zůstat svěží během celého průběhu AC.

S časovým hlediskem souvisí také výběr metod použitých v AC. Přehled těchto metod je uveden v kapitole 4.1.2. a 5.2.7.

5.2.1 Výběr a zvaní kandidátů

Kandidáty je možné získávat inzercí, osobním kontaktem, pomocí personální agentury, díky doporučení a referencím, z úřadů práce, přímo ze škol nebo také přetahováním z jiných firem (Kyrianová, 1998).

Tito kandidáti by už měli projít předvýběrem, který je možné realizovat pomocí persekuce životopisů a krátkých pohovorů po telefonu.

Dále je dobré si určit, kolik účastníků by na AC mělo být. Jejich počet se může lišit u různých pozic. Běžně ale platí, že čím složitější je výběr a čím vyšší je pozice, tím méně uchazečů by se mělo AC účastnit, aby hodnotitelé

měli prostor pro sledování všech jedinců. Běžným počtem ale bývá 8–12 kandidátů.

Existují také individuální AC, která se od běžných liší jen tím, že je přítomen pouze jeden kandidát. Použité metody v tomto AC bývají stejné, jen upravené tak, aby s nimi mohl pracovat jednotlivec, někdy za pomoci hodnotitelů. Tento typ AC se např. používá, když je málo uchazečů nebo nejsou schopni se sejít na jednom termínu (Kyrianová, Gruber, 2006).

Pokud kandidáta již zveme na konkrétní AC, je potřeba ho upozornit na to, jakou metodou bude výběr probíhat a kolik času si má v ten den rezervovat. Je potřeba uvědomit uchazeče o konání AC dostatečně dopředu, aby měli příležitost udělat si čas.

I když vybíráme kandidáty pozvané na AC pečlivě, může se nám stát, že někteří bez omluvy nepřijdou. I s tím bychom měli počítat (Kyrianová, 2003).

5.2.2 Výběr prostorů pro assessment centrum

Při projektování AC nesmíme zapomenout také na výběr prostorů. Existují totiž indoorové i outdoorové varianty AC.

Indoorová AC se používají častěji. Pro jejich realizaci potřebujeme místnost, ve které bude probíhat většina úkolů. Ta by měla být dostatečně velká a účastníci by se v ní měli cítit pohodlně. Dále může být potřeba také další místnost, ve které budou probíhat individuální rozhovory s kandidáty a plnit další úkoly.

Outdoorové AC se také používá, ale většinou se nejedná o variantu, která probíhá celá venku. Spíše jen některé úkoly mohou být realizovány pod širým nebem a jiné (třeba psychodiagnostika) probíhají tak jako u klasických AC, v místnosti.

Outdoorová AC jsou náročnější metodicky i organizačně (Hroník, 2002).

Důležité je také materiální zajištění. Předem si musíme připravit všechny pomůcky, které budeme potřebovat pro psychodiagnostiku a další metody.

K dobrému průběhu AC přispívá také předem připravené občerstvení pro uchazeče i hodnotitele (Kyrianová, 2003).

5.2.3 Analýza pracovní pozice a požadavkový profil

První krok při přípravě AC spočívá v analýze specifík organizačních a pozicních úkolů a požadavků na zaměstnance. Cvičení, jako jsou rozhovory, skupinové diskuse, hra rolí, mohou zjišťovat vícenásobně naplnění určitého

požadavku. Empirické výsledky ukázaly, že AC poskytuje více validní výsledky, pokud v cvičeních byly použity úkoly, které odpovídají pozdějšímu výkonu příslušné funkce (Jeserich, 1989). Podrobná analýza úkolů a požadavků je proto základem pro úspěšné AC. Příprava AC znamená tedy kromě jiného i důkladnou analýzu pozice (funkce), na jejímž základě lze teprve stanovit profil. V našich dnešních podmínkách jde o velmi obtížnou záležitost. Vedoucí zaměstnanci mají problémy s definicí cílů organizace, o to těžší je pro ně určit nároky vybrané funkce. Úkolem psychologa je určení psychologických dispozic, po společném rozboru s manažerem. Na vedoucím zaměstnanci zůstává analýza činnosti, protože přidělovat psychologické atributy ideálnímu vykonavateli funkce může být pro manažery dosti nesnadné (Bělohávek, 1994).

Metodou AC by mělo být dosaženo cíle, kterým je zjistit vhodnost uchazečů pro dané pracovní místo nebo pracovní místo v určité skupině. Základní měřítko je tedy dáno požadavky, které musí uchazeč splňovat. Požadovaný profil je základ pro hodnocení v metodě AC. Tento požadovaný profil by měl být úplný, zahrnovat veškeré požadavky, které jsou významným předpokladem pro úspěšné splnění úkolu daného pracovního místa.

Požadavky mohou být stanoveny a popsány jako formy chování nebo jako osobní předpoklady. Jejich počet může různě variovat. Zřídka se pohybují pod hranicí 8 a dosahují až 30 bodů.

Pro zjištění požadovaného profilu je možno využít následující postupy:

- deduktivní odvození z popisu pracovního místa jednoduchou úvahou,
- expertní analýza provedená zaměstnancem, který dané pracovní místo velmi dobře zná. V úvahu připadají bezprostřední nadřízení, odborníci organizačního nebo personálního oddělení,
- zjištění předpokladů od obzvláště úspěšného zaměstnance na daném pracovním místě,
- srovnání podstatných znaků úspěšných a neúspěšných zaměstnanců na daném pracovním místě,
- vyhodnocení faktorovou analýzou – zjištění korelací mezi osobnostními znaky a úspěšností v řešení úloh.

Metodou AC získáme úplné hodnocení vhodnosti nebo nevhodnosti pouze tehdy, pokud při stanovení profilu vezmeme do úvahy veškeré úlohy a úkoly na daném pracovním místě. Toho můžeme dosáhnout např. u prodavače v obchodním domě nebo u zaměstnance pojišťovny, ale u těchto profesí není

samozřejmě využití AC nejčastější. Nejčastější využití je pro výběr řídicích zaměstnanců, kde stanovení všech úkolů není jednoznačně možné.

V souvislosti s tímto se hodnotí následující:

- vedení spolupracovníků, kam se řadí např. komunikační schopnosti, přesvědčivost, schopnost prosazení,
- schopnosti pro plnění úkolů spojených s vedením podniku, kde jsou požadované např. přehled o ekonomice, porozumění komplexním hospodářským souvislostem, schopnost plánování, rozhodování, kontroly, organizační schopnosti,
- chápání systému řízení a jeho prostředí ve firmě na základě znalostí o firmě, jejích ekonomických cílů a účelů a ekonomiky všeobecně,
- v omezené míře připravenost k dalšímu učení a vývoji osobnosti, na základě jeho schopnosti přijímat a iniciovat změny a schopnosti učení (Kocianová, 2010).

Do těchto kritérií nelze zahrnout věcné úkoly, protože pro každého řídicího zaměstnance jsou tyto požadavky naprosto různé. Hodnocení těchto odborných schopností proto musí probíhat mimo AC a většinou AC předcházejí. Dostatečně úspěšný výkon bývá většinou předpokladem pro zařazení do AC. Je důležité vzít v úvahu, že požadavky pro vedení jsou určovány plněním odborných úkolů, protože řízení neprobíhá samo o sobě, nýbrž směřuje k plnění odborných úkolů. Vedení má jiné podmínky, pokud se jedná o jednoduché, opakující se a tím i předpokládané akty činností, než když je nutno podávat tvůrčí, stále nové výkony. Metoda AC nedovoluje vylučující stanovení vhodnosti pro určitá řídicí místa, jako např. vedoucí účtárny nebo nákupu. V těchto případech dodává AC z výše uvedených důvodů pouze částečné hodnocení.

Chování osoby je prezentováno v situacích, ze kterých se vyvozují závěry. Je proto důležité, aby v požadavkovém profilu nebylo obsaženo plnění úkolů požadovaným způsobem všeobecně, nýbrž i určité situace jednání, které musí uchazeč ohodnotit. Jde zde např. o to, jak uchazeč rozhoduje, komunikuje, spolupracuje ne všeobecně, ale v určitých rozličných polohách problémů.

Na základě analýzy práce si psycholog sestaví seznam dispozic, z kterého pak podle výsledku analýzy vybírá jen několik málo relevantních dispozic, které budou sledovány.

5.2.4 Kompetenční model jako určení kritérií v assessment centru

Pro maximální objektivizaci výběru a hodnocení kandidátů je nutné používat pevně stanovená, jednotná a jasná hodnotící kritéria výběru. Jednou z možností, kterou lze jako taková kritéria použít, jsou kompetenční modely.

Teorie kompetenčních modelů vznikla v 50. letech minulého století jako reakce na nespokojenost se stávajícími metodami výběru vhodných kandidátů na pracovní pozici. Sám pojem kompetence byl pro níže popsaný fenomén použit roku 1959 Robertem Whitem. David C. McClelland a McBere sestavili první program zaměřený na testování kompetencí, kde definovali pět nejdůležitějších kompetencí – speciální vědomost, intelektuální zralost, podnikatelskou zralost, mezilidskou zralost a pracovní zralost. Dále pojetí kompetencí rozvíjeli např. Patricia McLagan, R. E. Boyatzis, S. M. Spencer (Kubeš, et al., 2004).

Základním prvkem kompetenčního modelu je kompetence. Tento pojem jednotliví autoři definují následovně.

Hroník (2007) definuje kompetenci jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs se projevuje v chování, které vede k dobře odvedenému výkonu v dané oblasti.

Boyatzis (Boyatzis, 1982, in: Kubeš, et al., 2004) je průkopníkem využívání kompetenčních modelů a kompetence chápe jako soubor kvalit, který umožňuje podávat jednotlivci nadprůměrný a ve výsledku co nejefektivnější výkon.

Bedrnová (2007) pojímá kompetence jako charakteristiku, která souvisí s pracovní náplní, s pracovní silou, s pracovní způsobilostí a neopomíjí ani souvislost s pracovně sociální oblastí.

Plamínek, Fišer (2005) kompetence vnímají jako souhrn dosahovaného výkonu v práci a přinášeného potenciálu.

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického je kompetence vnitřní kvalita člověka. Ta je výsledkem jeho rozvoje v dané chvíli, víceméně nezávislá na vnějších podmínkách, které mu umožňují podat určitý výkon (Kubeš, et al., 2004).

Pokud si shrneme jednotlivé definice, kompetence jako charakteristika osobnosti se skládá z několika složek, které zahrnují motivy, rysy, znalosti odborné i interpersonální, dovednosti v oblasti poznávání a chování, vědomosti, dovednosti i vnímání sebe sama (Armstrong, 2009).

Podle Medzihorského (2004) jsou v praxi kompetence chápány jako sociálně ekonomický znak, schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při-

tom konkrétní výkonnosti. Kompetence zároveň slouží jako vstupní měřítko chování jedince v organizaci při jeho přijímání. Kompetence podle Medzihorského obsahují tyto základní složky: osobnostní rysy a vnímání sebe samého, motivy, vědomosti, dovednosti, schopnosti a zvláště schopnost všechny tyto složky efektivně uplatňovat.

Skutečnost, že se kompetence projevují v chování, nám umožňuje je popsat a měřit. Díky tomu můžeme tvořit kompetenční modely, které popisují kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, potřebných pro efektivní působení na té které pracovní pozici.

Jednotlivé kompetence se tedy (nejen) pro účely AC logicky uspořádávají do kompetenčních modelů (Kubeš, et al., 2004). Kompetenční model (profil) je soubor kompetencí, které by měl splňovat zaměstnanec na dané pozici. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci (Kubeš, et al., 2004).

Hroník (2002) rozlišuje dva základní typy kompetenčních modelů:

- model ústředních kompetencí – kompetence potřebné pro všechny zaměstnance firmy,
- specifický kompetenční model – kompetence potřebné pro plnění úkolů na určité pozici ve firmě.

Kompetence vyjadřujeme popisem jejich úrovně. Tuto úroveň můžeme zaznamenat slovním popisem či znázornit graficky. Pomocí kompetencí můžeme podle předem stanovených kritérií měřit schopnosti a dovednosti kandidáta. Na základě výsledků lze porovnávat jednotlivé kompetence u jedince, nebo porovnávat jedince mezi sebou v daných kompetencích.

5.2.5 Tým assessment centra

Na přípravě a realizaci AC se podílí celý tým odborníků sestávající z manažerů z nejvyššího managementu, budoucích nadřízených vybíraného kandidáta, personalisty, psychologa, externích a interních pozorovatelů. Nedoporučuje se, aby se příprava a realizace AC činila bez předchozí zkušenosti a bez pomoci specialistů, protože při špatném provedení může dojít ke znehodnocení metody. Shrňme si nyní jednotlivé členy týmu AC a jejich role (Hroník, 2002), a to Kyrianové (Kyrianová, 2003) a Ballantyna a Povaha (Ballantyne, Povah, 2004).

1. Psycholog

Mají-li být využity všechny možnosti a výhody AC, musí být v týmu psycholog, ideálně se zaměřením na psychologii organizace a řízení. Psycholog musí být přítomen již v přípravné fázi, kdy je důkladně seznámen se záměrem zadavatele a podílí se na konkretizaci a operacionalizaci sledovaných kompetencí.

V přípravné fázi dále psycholog zajistí proškolení všech assessorů, kteří se budou AC účastnit. Seznámí je také se zásadami pozorování a základními chybami, které se mohou vyskytnout (haló efekt, efekt nadměrného kontrastu, efekt středové tendence, efekt autoprojekce, efekt shovívavosti, efekt stereotypu atd.).

Při realizaci AC je úlohou psychologa sejmout baterii testů, kterou sestavil na základě přípravné fáze. Poté psycholog zůstává většinou přítomen AC jako jeden z assessorů. Dále se zapojuje při vyhodnocování, kdy interpretuje závěry z testů a pozorování. Jeho místo je i při podávání zpětné vazby.

2. Assessorři (pozorovatelé-hodnotitelé)

Tuto roli zastávají manažeři, psycholog, externí i interní hodnotitelé. Kvalita AC závisí z velké části na zkušenostech a zacvičení assessorů. Optimální je kombinovat interní a externí assessorry. Pozorovatelů by nemělo být méně než polovina celkového počtu účastníků. Pozorovatelů musí být dostatečný počet, protože kapacita pozornosti je omezená a jeden assessor není schopen kvalitně pozorovat více než dva hodnocené. Dostatečný počet assessorů také zvyšuje validitu AC. Je nutné, aby se pozorovatelé střídali v pozorování jednotlivých účastníků, aby každý pozorovatel sledoval každého z účastníků minimálně v jedné, nejlépe ve více situacích a měl tak možnost vyjádřit se v hodnocení ke každému účastníkovi. V optimálním případě by měl vidět assessor účastníky ve všech situacích.

3. Management

Management se AC účastní od přípravné fáze. Zadavateli AC jsou většinou členové vyššího managementu. Z jejich iniciativy (často po konzultaci s odborníky, personalisty) se AC koná. Aktivním členem AC (nejlépe jedním z assessorů) by měl být budoucí nadřízený vybíraného kandidáta. Přímý nadřízený by měl znát nejlépe úkoly a cíle svého oddělení, a proto by měl mít příležitost podílet se na výběru nového člena týmu.

4. Moderátor

Moderátor řídí realizační fázi AC. V úvodu seznámí účastníky s programem a účelem celého projektu, v průběhu AC zadává úkoly, sleduje čas a případně

odpovídá na dotazy. V závěru shrnuje průběh a oznámí další postup. Je mezičlánkem mezi hodnocenými a assessory.

5. Externí specialisté

Externí agentury specializující se na firemní rozvoj nabízejí zkušené specialisty, kteří absolvovali dostatečný počet AC, aby mohli provádět AC v odpovídající kvalitě. Záleží pouze na zadavatelské společnosti, zda se rozhodne nechat si sestavit AC „na klíč“ odborníky, nebo zda zapojí odborníky jen v některých fázích AC. Ballantyne a Povah doporučují využití odborníků především pro zpracování analýzy pracovní pozice, definování kompetencí, návrh jednotlivých cvičení, trénink assessorů, návrh struktury AC a supervizi výstupních zpráv.

6. Účastníci – hodnocení

Velký vliv na úspěšnost AC má i kvalita předvýběru účastníků. AC bývá zpravidla až finálním kolem výběru zaměstnanců, kteří byli vybráni na základě životopisu, osobního pohovoru apod. K účastníkům by se mělo přistupovat s maximálním ohledem na jejich pocity a potřeby, protože jejich důvěra v metodu i motivace k podání maximálního výkonu zásadně ovlivňuje celý průběh i výsledek AC. Všichni účastníci by tak dopředu měli mít dostatek informací o programu a jeho účelu.

5.2.6 Výběr a příprava assessorů (pozorovatelů-hodnotitelů)

Označení hodnotitel je používáno v celé práci jako synonymum k označení pozorovatel. V literatuře se používá termínu hodnotitel zhruba stejně frekventovaně jako termín pozorovatel.

Jako hodnotitelé jsou vybíráni s oblibou vyšší řídicí zaměstnanci. Zpravidla jsou v hierarchické struktuře o dva nebo více stupňů výše než hodnocení. V literatuře jsou pro to udávány následující důvody: hodnocení schopností k řízení patří k základním úkolům manažerů. Měli by disponovat bezprostřední, na základě zkušeností osvojenou znalostí věcných úkolů, které má uchazeč plnit a které psychologové mohou opomenout. Dále především zabezpečuje podporu a přijetí celé akce ve vyšším vedení, zvyšuje se důvěryhodnost hodnocení a výsledků v očích uchazečů. Bylo rovněž zjištěno, že účast na AC je pro vyšší vedoucí zaměstnance rovněž forma vzdělávání – učí se lépe rozumět a hodnotit své podřízené. Na druhou stranu řídicí zaměstnanci vnášejí do AC takové hodnocení chování, které získali průběžně v rámci své řídicí činnosti.

Obzvláště následující dva případy stojí v protikladu k cílům AC. Hodnotitel nepoužívá analytické, nýbrž globální hodnocení. Měřitko používané pozorovatelem každodenně pro hodnocení chování podřízených je výběrové, v rámci něho hodnotil situace spadající do pracovní náplně.

Pozorovatelé mohou přenášet do hodnocení nevědomý obraz očekávání a to podle toho, jaké mají o vedoucím zaměstnanci obecné představy. Hodnocení může být tímto obrazem poznamenáno.

Srovnání hodnocení vedoucími zaměstnanci a psychology ukazuje rozdíly. Byham (1971) zmiňuje tři výzkumy, ve kterých žádné rozdíly zjištěny nebyly. Thornton a jeho spolupracovníci (1987) naproti tomu došli ve svých závěrech k zjištění, že přesnost hodnocení se zapojením psychologů může zlepšit. Psychologové jsou na základě svého vzdělání dříve schopni provést analytické hodnocení a jsou v menší míře nakloněni normativnímu obrazu očekávání.

Cíl, kterého se má pomocí AC dosáhnout, musí rovněž odpovídat jednotlivým metodám hodnocení. To předpokládá předchozí uvedení pozorovatelů do přípravy a funkce AC. Školení by mělo být stejné i v případě, že se jedná o personální zaměstnance, psychology nebo vedoucí zaměstnance. Školení by mělo zprostředkovat především vzhled do účelu metody AC a jeho vědecky zdůvodněných základů, dále je to přesná znalost požadavkového profilu a porozumění z tohoto požadavkového profilu vytyčeným bodům pozorování. Pro pozorovatele je dále důležité a při školení neopomenutelné objasnění a přesné vysvětlení jednotlivých cvičení.

5.2.7 Metody assessment centra

AC využívají různé metody pro různé oblasti – osobnost, schopnosti, dovednosti. Lze říci, že s růstem významu a náročnosti obsazované pozice se zvyšují i požadavky při AC. AC využívá individuálních metod, skupinových metod, psychodiagnostických metod či dialogových metod.

Mezi individuální metody patří prezentace, případové studie, hraní rolí, jazykové testy, zkoušky tvůrčích schopností. Mezi metody skupinové, které hodnotí zejména výkonové, interpersonální a kognitivní charakteristiky, patří např. týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupiny či skupinové diskuse. Mezi psychodiagnostické metody jsou řazeny osobnostní dotazníky, projektivní testy, výkonové testy či sociometrie (Kocianová, 2010).

AC lze využívat jako interaktivní, strukturované a vyvíjející se cvičení. Strukturované cvičení AC prezentuje situaci se skupinou otázek na kandidá-

ta, který musí odpovědět během časového limitu. Vytvářející se cvičení poukazuje na měnící se prostředí, které musí kandidát rozeznat a dle toho odpovědět na konkrétní otázku. Tato forma úkolů je obvykle zakomponována do strategických nebo taktických cvičení využívajících často různé simulátory. Interaktivní cvičení umožňuje kandidátům vnášet jejich myšlenky a nápady (Terpak, 2008).

5.2.8 Zásady konstrukce biograficko-diagnostického rozhovoru

Zásadními předpoklady biograficko-diagnostického rozhovoru, který je součástí AC vedeného „poučenými laiky“, jsou:

- a) konstrukce modelu osobnosti (optimální, nežádoucí),
- b) repertoár typických korelací,
- c) zvážení nutnosti, servisu pro nepředpokládané situace,
- d) odpovídající rozsah přípravy pozorovatelů,
- e) systém supervize pro začínající pozorovatele,
- f) otevřenost rozhovoru pro možnost reagovat na předchozí jednání probanda v rámci AC.

Konstrukce modelu osobnosti se zdá být napohled nerealistickým požadavkem s ohledem na „nekonečné“ možnosti variant lidského osudu. Jde o nemožnost skutečně zdánlivou. Požadavek nehovoří o detailním popisu žádoucího průběhu života. Cílem je extrapolovat optimalizovaná schémata utváření osobnostního profilu, stanovit možné dominantní vlivy a tendence, u kterých předpokládáme efektivní formování žádoucích charakteristik.

Zdrojem konstrukce modelu mohou být:

- generalizovaná zkušenost – např. pravděpodobně lepší charakteristiky se objevují u těch, kteří mají zkušenost s řešením konfliktních situací v rámci předchozího zaměstnání, kteří byli nuceni pečovat systematicky o mladší sourozence,
- negativní případy (generalizované modely disfunkčního chování),
- patologické chování – např. sledování prvků hostility, agresivity, únikové reakce, tabuizovaná témata,
- modely optimalizovaných postojů – např. vstřícné postoje k týmové práci, kooperaci napříč strukturami.

Model osobnosti umožňuje vedoucím rozhovoru orientovat se ve struktuře problematiky a současně poskytuje podněty pro reakce na atypické situace – rozeznat žádoucí trend od nežádoucího.

Na to navazuje nezbytné spektrum korelací. Hodnotitel musí znát základní vlivy formující psychický habitus subjektu a jejich vzájemné vazby. Nesmí být omezen na kapitoly životopisu (škola, rodina, výchova atd.), ty musí striktně oddělovat a nedbat vazeb mezi nimi.

Musí být s to vytěžit informaci o působení autoritativního otce a vyhledat k tomu ty charakteristiky, které ukážou, jak byl tento fakt saturován.

Servis pro nepředvídané situace – znamená pojistit si momenty, na které nejsou vedoucí rozhovoru připraveni. Často funguje jako pojistka přítomnost psychologa. Může to tak skutečně být za předpokladu, že jde fakticky o supervizi, kdy dotyčný poslouchá, aniž zasahuje, a poslouží dostatečným vyjádřením v rámci harmonizace hodnocení.

Odpovídající rozsah přípravy pozorovatelů znamená, že příprava se v úměrné míře soustředí na:

- základní atributy psychologie osobnosti v „ontogenetických“ souvislostech (Jak život formuje osobnost?),
- vysvětlení modelu osobnosti,
- vysvětlení typických korelací a strategií, jak odkrývat vazby dané korelacemi,
- výuku strategie vedení biograficko-diagnostického rozhovoru,
- nácvik vedení rozhovoru a práce pod supervizí.

Systém supervize pro začínající pozorovatele je vcelku rutinní problematika v rámci obecného okruhu předmětu supervize.

Stanoveny / dány musí být tato aspekty:

- mechanismy supervize (proces),
- pravidla vztahů mezi supervidovaným a supervizorem,
- pravidla inovace,
- pravidla zpětné vazby,
- pravidla chování v situaci krize (Interní materiály ŠKODA AUTO, konzultace PhDr. Koníček).

5.3 Realizace

Ve chvíli, kdy je ukončena přípravná fáze, můžeme přistoupit k samotné realizaci AC. Zde se ukáže, jak kvalitní přípravná fáze byla.

Velmi důležitým aspektem se nyní stává atmosféra. Ta by měla být příjemná a uvolněná, protože napětí a stres může ovlivnit výkon účastníků.

Je potřeba si uvědomit, že každý uchazeč je jiný, a proto se mohou lišit také jednotlivé skupiny kandidátů. Na to by měli být zkušení hodnotitelé připraveni (Kyrianová, Gruber, 2006).

V průběhu AC se může stát také to, že se realita odkloní od původního časového harmonogramu. Někdy jsou kandidáti rychlejší, než se původně počítalo, a někdy právě naopak. Tím by se ale hodnotitelé neměli nechat stresovat. Je dobré snažit se přiblížit k původnímu časovému plánu (pokud byl reálný), ale ne za cenu ztráty některých informací nebo znervóznění uchazečů.

Realizační fáze je paradoxně časově nejkratší z celého AC, zato organizačně nejnáročnější (Montag, 2002). Realizace každého AC je jiná a pro každý typ výběru se hodí jiné kompetence, metody i počet účastníků a hodnotitelů.

5.3.1 Assessment centrum ve výrobním závodě

V německém automobilovém závodě provádějí výběr na pozice skupinový mistr, mistr, funkční rezervy na místa odborných referentů a vedoucích oddělení. Pro čtyři cílové skupiny existují čtyři rozdílná AC, která se v některých částech a cvičeních velmi liší. Celkem jsou k dispozici čtyři varianty s následujícími principy:

- 2 dny cvičení za účasti pozorovatelů a následně jeden den, určený pouze k vyhodnocení,
- 12 účastníků a 10 pozorovatelů z různých odborných oblastí (4 vedoucí zaměstnanci z podnikových útvarů, 2 řídicí zaměstnanci z personálního útvaru, 2 vedoucí zaměstnanci z oddělení vzdělávání a 2 externí psychologové),
- účastníci absolvují 7 různých cvičení v rozdílném složení skupin (šestičlenná a dvoučlenná skupina, rozhovory s jednotlivci, písemná samostatná práce),
- cvičení se orientují na typické náročné situace cílové pracovní pozice (nikoliv na současnou pracovní oblast účastníků).

Kritéria osobnostního profilu byla stanovena reprezentativním výběrem vedoucích zaměstnanců firmy za pomoci psychologů. Tato kritéria byla přizpůsobena specifikům podniku. Mezi používaná kritéria patří technika práce, sociální chování, chování řídicího zaměstnance, emocionální sebekontrola, pracovní orientace, samostatnost, komunikační chování a tvůrčí potenciál. Kritéria jsou různě definována pro jednotlivé úrovně řízení, ale jako obecné pojmy platí pro všechny řídicí úrovně.

Před započítáním AC stanoví každý pozorovatel dvě kritéria, která jemu osobně připadají nejvýznamnější, a další dvě, která hodnotí jako nejméně významná. V dobře sestaveném týmu pozorovatelů je důležitost, která je jednotlivým kritériím přikládána, vyrovnaná.

Ze začátku se pozorovatelé z řad řídicích zaměstnanců účastnili AC především ze dvou důvodů. Jedna skupina ze zvědavosti, druhá skupina proto, aby si zajistila osobní vliv na výběr uchazečů. S postupem času se počet pozorovatelů rozšiřoval až do dnešního stavu, kdy není mezi vedoucími žádnou zvláštností spolupracovat při provádění AC, přesto účast neztratila nic na atraktivnosti. Skeptici ze začátku tvrdili, že vysoký počet pozorovatelů z řad řídicích zaměstnanců je kritické místo projektu a že bude velkým problémem zajistit více než čtyři pozorovatele pro jedno AC. Nicméně tento předpoklad se v praxi nepotvrdil. Nadřízený, který do AC doporučil svého podřízeného, se nesmí účastnit v konkrétním AC jako pozorovatel.

Kandidáti pro účast v AC jsou vybráni přímo svým nadřízeným. Tento nadřízený sestaví pro každého uchazeče, který má AC absolvovat, profil silných a slabých stránek ze svého hlediska. Protože se za dobu využívání AC v roli pozorovatelů vystřídali všichni řídicí zaměstnanci, vědí, o jaká kritéria se jedná a na základě jakých znaků chování jsou pozorovateli hodnocena. Mnoho nadřízených tak již získalo velmi dobré znalosti a zkušenosti s hodnocením zaměstnanců. Průběžná účast jako pozorovatel v AC přináší rovněž užitek pro samotné řídicí zaměstnance (Šturma, disertační práce).

5.3.2 Assessment centrum v bance

Dalším příkladem zkušeností s prováděním AC v praxi a variací, které lze využít, je popis průběhu AC z prostředí jedné velké švýcarské banky. Jako rozhodující se ukázaly dva podněty uvnitř společnosti: rychlý rozvoj společnosti a druhým podnětem bylo, že vedení společnosti muselo stále častěji řešit problémy s nárůstem úkolů, aniž by byla k dispozici data hodnocení potenciálu. Existovaly již sice popisy pracovních míst a činností, pro hodnocení po-

tenciálu byly ovšem nevyhovující. Doby, kdy vedení společnosti znalo osobně všechny zaměstnance, zmizely v nenávratnu.

V současnosti se AC využívá k poskytnutí spolehlivé, nezávislé informace o řídicím potenciálu funkčních rezerv vedení společnosti. Tato informace slouží jako základna v rozhodování pro hodnocení, další vzdělávání a umístění.

Absolventi AC mají získat přehled o svých slabých a silných stránkách osobnostního profilu a na základě analýzy tohoto profilu jsou určena a provedena potřebná opatření.

Uchazeči, kteří dosáhnou nadprůměrného hodnocení, jsou připravováni pro řídicí pozice společnosti ve čtyřech fázích. Pro kandidáty, kteří úspěšní nebyli, je připraven soubor opatření pro odstranění nedostatku.

Vlastní AC je organizováno ve formě čtyřdenního semináře. Je třeba rozlišit následující kroky: určení dimenzí, konstrukce cvičení, výběr a školení pozorovatelů, vlastní organizace a průběh AC.

Kritéria byla nastavena následujícím způsobem:

Komunikační oblast

- výrazové chování,
- chování ve skupině,
- řídicí schopnosti,
- schopnost prosazení.

Koncepční oblast

- řešení problémů a schopnost rozhodování,
- plánování a organizace.

Ve Švýcarsku existují pro přípravu cvičení dvě možnosti. Cvičení zakoupit nebo si je sestavit. Druhá možnost je sice náročnější na čas, ale nabízí výhodu možnosti volby formy a obsahu a tím zabezpečení optimalizace cvičení pro konkrétní firmu. Při konstrukci cvičení je třeba dodržovat následující požadavky:

- vazba na stanovená kritéria požadavků – výchozím bodem je vždy stanovit a správně formulovat dimenze AC. Není možné to, co se v některých AC stává – aby byla nejprve vybrána zajímavá cvičení a teprve z jejich analýzy odvozeny dimenze kritérií,
- vydatnost evokovaných cvičení – ohraničený čas pro cvičení musí poskytovat co nejširší prostor pro různé formy chování,

- vztah k realitě – také tehdy, pokud cvičení není přímo odvozeno z pracovní praxe, může jeho struktura praxi odpovídat,
- nezávislost na specifických odborných znalostech – cílem AC je zjištění řídicího potenciálu účastníků,
- komplexnost a obtížnost – cvičení by měla být natolik komplexní a obtížná ve vztahu k hodnoceným vlastnostem osobnosti, aby mohla zřetelně rozlišovat slabší a schopnější účastníky,
- jednoduchost vyhodnocení – přes komplexnost materiálu má být hodnocení pro pozorovatele jednoduché a objektivní,
- standardizace – instrukce, provedení a vyhodnocení cvičení musí být pro všechny účastníky ve všech AC naprosto jednotné.

Při každé konstrukci cvičení je možné rozlišit v čase několik fází:

- přesně stanovit dimenze,
- určit způsoby vyhodnocení (především pro písemná cvičení),
- vytvořit obsahy cvičení,
- pilotní studie,
- stanovení měřítek.

Celková konstrukce jednoho cvičení je velmi náročná. Pozorovatelé mají v AC velmi důležitou roli, proto je výběru a školení pozorovatelů věnována velká pozornost. Výběr se provádí podle následujících kritérií:

- uznávaný odborník s dlouholetou zkušeností v řídicí pozici,
- vedoucí pozice minimálně o dvě úrovně řízení výše než účastníci AC,
- dobrá pozice a akceptace v organizaci,
- výběr ze všech oblastí banky,
- senzibilita v úkolech pozorovatele.

Tato hlediska odpovídají skutečnosti, že u společnosti jsou pozorovatelé rovněž zodpovědní za výsledky. Činnost pozorovatelů je všeobecně v prostředí společnosti hodnocena jako náročná a obohacující (z 13 členů nejvyššího managementu banky bylo pět činných po delší dobu jako pozorovatelé v AC).

V bance existují dvě formy školení pozorovatelů: prvotní a iniciující cvičení. Prvotní školení trvá dva dny, pozorovatelé jsou seznámeni s metodou a nejdůležitějšími principy konkrétní metodiky AC. Všechny dimenze pozorování

jsou intenzivně prodiskutovány a trénovány na konkrétních případech. Každý pozorovatel vyhotoví všechna cvičení písemně a vyhodnotí cvičný případ (z videosnímku). Další trénink spočívá v sestavení konečné zprávy a vedení rozhovoru. Iniciující program je zařazen bezprostředně před AC. Obvykle trvá půl až jeden den a obsahuje kromě informací o novinkách a změnách intenzivní trénink nových nebo oživení známých cvičení. Často se v různých metodikách AC právě na školení pozorovatelů šetří čas. Zkušenosti jasně ukázaly (Iten, Muller, 1989), že trénink pozorovatelů zvyšuje kvalitu pozorování a konečných zpráv a zároveň napomáhá identifikaci pozorovatelů s AC a přispívá k využití této přípravy v každodenní praxi řídicího zaměstnance. Dva dny prvotního školení jsou podle zkušeností z banky absolutním minimem.

Vlastní AC trvá čtyři dny a obsahuje pozorování, vyhodnocení výkonů uchazečů, vystavení konečných zpráv, integrační schůzku pozorovatelů a rozhovory s uchazeči (Feedback).

Standardní složení AC tvoří: 12 účastníků, 4 pozorovatelé, 3 vedoucí AC, 1 asistentka.

Přiřazení uchazečů pozorovatelům probíhá podle uzavřeného rotačního principu tak, že každý kandidát je každým pozorovatelem hodnocen maximálně dvakrát a minimálně jednou. Toto přiřazení zaručuje co možná nejobjektivnější a vyrovnané hodnocení každého uchazeče.

Účastníci absolvují šest cvičení:

- 2 skupinové diskuse bez vedoucího s určenými rolemi (60 minut, 6 účastníků, 3 pozorovatelé, 1 vedoucí AC),
- 1 referát na volné, odborně nespecifikované téma (10 minut s následnou diskusí),
- 1 písemná analýza problému (150 minut),
- 1 ústní cvičení – nalézání faktů (45 minut).

Pro pozorovatele se skládá každé cvičení ze čtyř částí:

- pozorovat a registrovat chování, resp. číst písemné práce,
- ohodnotit, zvážit a roztřídit registrované způsoby chování, resp. řešení,
- diskuse a konečné stanovení verbálního ohodnocení spolu s pozorovatelem a vedením AC (týká se skupinových diskusí, u zbývajících cvičení pouze s vedením AC),
- shrnutí a diferencovaný popis silných a slabých stránek pro jednotlivá cvičení nebo diskusi.

Při tomto rozdělení jsou vyjádřeny principy, které organizátoři AC u švýcarské banky považují za nejdůležitější:

- striktní rozlišování mezi pozorováním (zpráva pozorovatele č. 1) a hodnocením (zpráva pozorovatele č. 2),
- každé ústní cvičení je vyhodnoceno ihned a s konečnou platností (následné korekce nejsou možné), každé písemné cvičení ještě týž den.

Jako shrnutí celého AC je pro každého uchazeče sestaven diferencovaný popis jeho předností a nedostatků (silných a slabých stránek). Tento popis je na integračním sezení bod po bodu prodiskutován. Konečný výsledek je stanoven na základě společné dohody a pohybuje se v následujícím rámci. Kandidát prokázal celkově neuspokojující, dobré, velmi dobré výkony.

Tým vedení AC je zodpovědný:

- za organizaci a odbornou stránku,
- za přípravu (informace) a konečné rozhovory s uchazeči,
- za dodržování jednotného měřítka pro různá AC a různé pozorovatele (ve společnosti se snaží tuto podmínku splnit tím, že vedením všech sezení, kde jsou prováděna vyhodnocení, jsou pověřeni členové týmu),
- za instrukce účastníkům, konstrukci nových cvičení, za školení a péči o pozorovatele.

Tým vedení AC nemá žádný přímý vliv na proces hodnocení, ale nese zodpovědnost jako zastřešovatel a má důležitou roli poradce a supervizora (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

5.3.3 Assessment centrum v oblasti služeb

Metoda AC zabývající se poskytováním služeb se ve firmě využívá na jedné straně pro výběr externích uchazečů, na straně druhé především pro hodnocení a výběr středního a vyššího managementu.

Zavedení metody proběhlo, když bylo třeba provést výběr 10 až 12 oblastních vedoucích servisních míst (měli vést vždy 10 až 40 podřízených) pro centrálně organizovanou oblast služeb. V této situaci bylo nutné provést výběr z velkého počtu potenciálních vedoucích, kteří byli určeni svými nadřízenými. Dalším podnětem pro rozšíření metody AC ve firmě bylo zjištění ředitelství firmy, že by měli být vybráni event. nástupci současného vedení firmy. Vyš-

ší management byl ve většině oblastí řízení věkově vyrovnaný a mezi ním a potenciálními nástupci byl velký věkový odstup. Řešením bylo najít vhodné kandidáty na odstranění této mezery. To vyvolalo otázku, zda by zkušenosti s prováděním AC v oblasti služeb mohly být využity u výběru středního a vyššího managementu.

Při organizaci AC pro řídicí zaměstnance bylo využito možnosti spolupráce externích poradců, což se později ukázalo jako velmi dobré řešení, protože úvodní fáze proběhla bez větších problémů a s odpovídajícím výsledkem.

AC obsahuje ve firmě vedle výběrového, resp. hodnotícího charakteru také aspekt personálního rozvoje. AC, pokud jsou určeny pro interní kandidáty, nejsou nazvány assessment centrum (pro výběr externích kandidátů toto označení zůstává), ale Semináře osobnostního rozvoje (PES = Personalentwicklungs-Seminare).

Na začátku stojí požadavkový profil, který je stanoven pomocí různých metod. Profil požadavků pro vedoucí servisních míst byl svého času stanoven na základě popisu pracovního místa. Vedoucí, kteří na dané pozici již pracovali, nebo jejich nadřízení, resp. odborníci, kteří mohli pracovní místo přesně popsat, byli požádáni, aby vyjmenovali typické, náhle vznikající a často se vyskytující situace a objasnili, jak se v dané situaci chová úspěšný, resp. neúspěšný zaměstnanec. Odvozením z těchto popisů byl sestaven první osobnostní profil a ten byl předložen ke kritickému zhodnocení pozdějším pozorovatelům zároveň s prosbou, aby byly v profilu zohledněny vedoucí aspekty těchto úkolů. Po této akci se přihlásila velká část vyšších nadřízených do funkce pozorovatelů. Byla rozpoutána široká diskuse, jak by měl konečný požadavkový profil vypadat, což bylo jedním z nejdůležitějších vedlejších produktů AC.

První návrh na požadavkový profil pro vyšší management (PES II.) byl sestaven na základě inventáře položek, který byl prodiskutován, zvážen a dokončen na workshopu.

V průběhu času byla vyzkoušena řada strategií. Největším problémem se ukázalo pokrýt požadavky, které budou u uchazeče (výběr kandidátů na pozice vyššího managementu) aktuální např. za 10 let.

AC pro externí kandidáty se účastní 4–8 uchazečů a 2–3 pozorovatelé, interních seminářů personálního rozvoje 8, 10 nebo 12 účastníků a 4 nebo 6 pozorovatelů. Poměr uchazeči a pozorovatelé 10:6 se s postupem času ukázal jako optimální.

Celou metodu zabezpečují dva moderátoři (minimálně jeden z nich musí mít zkušenosti se vzděláváním dospělých), kteří poskytují odbornou pomoc. V poslední době byla do týmu zařazena jedna písarka. Ukončení AC probíhá

tak, že je na každého uchazeče sestaven posudek po společné diskusi všech pozorovatelů.

V posudku je ke každé dimenzi požadavků shrnuto, v čem spočívají kandidátovy silné a slabé stránky. Na závěr jsou uvedena opatření pro další rozvoj kandidáta. Během následujícího jednoho nebo dvou týdnů se konají závěrečné rozhovory (Feedback) o posudcích. Tento rozhovor vede pozorovatel sám vždy pro toho kandidáta, na něhož psal posudek. Ve firmě se snaží vyvarovat toho, aby byl u rozhovoru moderátor nebo vůbec někdo třetí. Důvodem je, aby se manažeři naučili vést ne právě jednoduchý rozhovor za pomoci dobře připravených podkladů. Schopnost vést takový rozhovor je i jedním z požadavků na řídicího zaměstnance ve firmě. AC pro externí uchazeče trvá zpravidla jeden den. K tomuto omezení se přistoupilo po zjištění, že pomocí třech, čtyř cvičení se dá identifikovat právě 15 až 20 % nejlepších kandidátů v jedné skupině.

AC začíná brzy ráno přivítáním účastníků a první skupinovou diskusí. Poté následuje samostatná práce, např. krátká prezentace (rozsah 5–7 minut). Po skončení prezentace je plánována další skupinová diskuse. Navazuje interview, který se provádí částečně standardizovaně na základě dotazníku. Odpoledne navštíví ti kandidáti, kteří byli hodnoceni jako obzvláště vhodní, odborná oddělení, kde se konají rozhovory pro zjištění odborné úrovně.

Interní semináře PES trvají zpravidla od úterý (poledne) do čtvrtka do večera. V pátek probíhá konečné hodnocení a formulace posudků.

Školení pozorovatelů trvá jeden den. Noví pozorovatelé jsou trénováni dva dny a potom jsou připojeni ke zkušeným pozorovatelům. V úterý ráno jsou pozorovatelé ještě jednou svoláni a seznámeni s konkrétním postupem. Zároveň jsou pozváni uchazeči a připraveni na PES. Příprava zahrnuje přehled o průběhu AC (PES), uchazeči dostanou první hrubé informace o profilu požadavků, pokyny k cvičením a k celkové organizaci. Uchazečům je rovněž objasněno, co se stane s posudky po skončení AC a jaké má AC místo v rámci celkové personální politiky.

V průběhu AC se pravidelně střídají společná cvičení za účasti pozorovatelů se samostatnou prací. V době, kdy kandidáti pracují samostatně, pozorovatelé vyhodnocují předcházející skupinové cvičení.

V rámci PES se využívají tyto metody: skupinová diskuse, dialogy, prezentace, písemné zpracování případových studií, hry rolí, koš pošty a konstrukční cvičení. Například úkol, kde je třeba navrhnout zlepšovací návrh v souvislosti s určenou, právě aktuální strategií, musí každý uchazeč řešit z úhlu pohledu svého oddělení. Z části se využívají i otevřená cvičení. Například úkol, ve kterém je třeba vymyslet a prezentovat zlepšovací návrh z vlastního oddělení.

Střídání mezi skupinovými a samostatnými cvičeními proběhne zhruba desetkrát až dvanáctkrát. Při každém cvičení jsou pozorovány pouze tři, maximálně čtyři dimenze, přesto na konci všech pozorování je k dispozici 30–40 hodnocení. Každá hodnocená dimenze, pozorovaná v odpovídajícím cvičení, je opatřena známkou a dále je sestaven krátký zápis s odůvodněním a stanovením silných a slabých stránek v daném cvičení a dimenzi. Každý pozorovatel pozoruje dva uchazeče. Kromě toho se provádí popis umístění uchazeče ve skupině po skupinové diskusi v závislosti na přínosu kandidáta k výsledku skupiny.

Účastníci obdrží po ukončujícím rozhovoru kopii posudku. V tomto posudku je uvedeno vše relevantní. Neexistují dva různé posudky pro jednoho uchazeče, informace o účastnících se kromě posudku také neposkytují. Účastníkovi je doporučeno, aby informoval svého nadřízeného. Do posudků v opačném případě může nahlédnout pouze zaměstnanec zodpovědný za řízení tohoto zaměstnance podle organizační směrnice (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

5.3.4 Assessment centrum PwC

Společnost PwC je síť firem s více než 208 000 zaměstnanci ve 157 zemích světa. Společnost poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby. Společnost vznikla v České republice v roce 1998 celosvětovou fúzí dvou společností Coopers & Lybrand and Price Waterhouse, které na českém trhu působily již od roku 1990. V ČR společnost zaměstnává více než 600 zaměstnanců.

Ve firmě je již AC využíváno dlouho, ve větší míře se využívá posledních šest let. AC používá společnost jak v České republice, tak v celém regionu střední a východní Evropy a i v jiných zemích světa, kde PwC působí.

Tuto formu výběrového řízení se společnost rozhodla využívat na veškeré juniorní pozice, tzn. na stážistické (neboli studentské) a absolventské pozice, kdy nemají kandidáti dostatek pracovních zkušeností. Touto formou si firma zjišťuje, nejen jak kandidáti reagují na nečekané situace, ale také jak jsou schopni pracovat v týmu. Jedná se o velmi efektivní formu výběru zaměstnanců. S ohledem na zachování efektivity je možné provést i tradiční výběrové řízení formou rozhovoru, pokud není k dispozici dostatečný počet kandidátů nebo jiná dohoda v rámci oddělení.

Samotné AC je organizováno na půl dne až celý den, časová náročnost se odvíjí od počtu kandidátů. Na konci tohoto dne je společnost ve většině

případů schopna kandidáty o výsledku okamžitě informovat – o výsledku či o dalším postupu.

Společnost pro AC nevyužívá role psychologů, je na něm přítomen zástupce personálního oddělení a manažer týmu, do kterého výběrové řízení probíhá. AC se tedy obvykle účastní dva hodnotitelé, v případě potřeby je tým doplněn. Jak přítomný personalista, tak i manažer jsou jak pozorovateli, tak i hodnotiteli. Personalista celým AC provází a na konci vyplňuje formulář, který hodnotí výkon každého kandidáta. Tyto formuláře jsou pak uchovávány po dobu dvou let.

AC se liší podle oddělení, do kterého je kandidát vybírán. Do oddělení Audit, Poradenství a Daní probíhá výběr stejnou formou – AC začíná „papírovým“ testováním na 3 testy a pokračuje 2 skupinovými aktivitami, z nichž jedna probíhá v angličtině. Po přestávce na oběd probíhají individuální pohovory, které mají podle počtu účastníků vliv na délku AC. Do ostatních oddělení se skupinové aktivity a testy liší.

Cvičení zařazená do AC jsou zaměřena na modelové situace, se kterými se kandidáti setkají v budoucím zaměstnání. Jsou také zaměřena na práci s časem, řešení nějakého problému, obhájení si tohoto řešení během prezentace a také na týmovou spolupráci.

Společnost si stanovuje osobnostní profil, který je stanoven na globální úrovni. Tato kritéria jsou nazvaná „PwC Professional“ a jedná se o soubor určitých kompetencí, které v každém z kandidátů hledáme. Tato kritéria v sobě obsahují několik charakteristik/projevů a během testů, aktivit a pohovorů hledáme pro tato kritéria důkazy.

Kandidát nedostává žádné podklady dopředu, na AC se ale může připravit tím, že si na příslušných facebookých či webových stránkách najde, jak AC probíhá, a základní tipy, jak se chovat a co čekat.

Během klasického AC se kandidát setkává s 6–8 dalšími kandidáty na tuto pozici. Je potřeba zvolit strategii, jak nejlépe v této konkurenci uspět (Čapková, 2016).

Jistý návod uvádí firma formou tipů pro kandidáty, který je shrnut v následujících odstavcích.

Na AC musí kandidát zaujmout, ale nelze odstrčit ostatní kandidáty do ústraní. Takové chování personalistům naznačí, že nebudete pravděpodobně nejlepší týmový hráč, ačkoliv to ve svém životopise tvrdíte.

Společnost doporučuje kandidátům také přípravu. Ačkoliv není jasné, co přesně bude obsahem AC, je dobré zjistit si informace o společnosti a o pozici a zkusit si připravit odpovědi na otázky, čím právě vy můžete dané firmě

přispět. Na některé otázky můžete odpovídat před ostatními, a proto je dobré vymyslet něco, čím hodnotitele zaujmete.

Cílem AC ve společnosti je navozovat reálné a často stresové situace, během kterých mají kandidáti možnost projevit své schopnosti a vlastnosti. Svě konkurenty berete tento den jako kolegy a snažte se je podporovat, i když soupeříte o stejnou pozici.

AC je složeno z představení, skupinové diskuse a případové studie, testů a pohovoru.

Při představení je dobré si připravit pár vět, které vás charakterizují, odkud přicházíte a proč jste se rozhodl se výběrového řízení zúčastnit. Pozornost by měl kandidát věnovat i ostatním, poslouchat je a chovat se k nim slušně, i když jsou to vaši konkurenti.

Při skupinové diskusi i případových studiích mají účastníci prostor k diskusi na určité téma, které je často obecné nebo z aktuálního dění. Hodnotí se iniciativa, schopnost argumentace, verbální a neverbální projev, akceptování názoru jiných apod. Při skupinové diskusi je cílem skupinky najít společné řešení, proto je důležité chápat ostatní jako členy týmu, a ne jako protihráče. Kandidát by se neměl nechat zaskočit časovým limitem ke splnění úkolu a rozvrhnout si jednotlivé kroky tak, aby měl čas pod kontrolou.

Další součástí AC jsou nebo mohou být doplňující jazykové či psychologické testy a také osobní pohovor, u kterého se potkáte s personalisty a proberete váš životopis.

PwC si zakládá na tom, že každý kandidát dostane zpětnou vazbu na svůj výkon již během AC. Tato zpětná vazba může být velmi přínosná pro další rozvoj či kariérní postup kandidátů. Zároveň neváhejte personalistům sdělit, zda se vám AC líbilo či nelíbilo (Čapková, 2016).

5.4 Ukončení a vyhodnocení

Závěrečná fáze AC obsahuje vyhodnocení zjištěných údajů na poradě hodnotitelů a zpětnou vazbu účastníkům.

5.4.1 Porada hodnotitelů

Porada hodnotitelů uzavírá AC a sejdou se na ní všichni hodnotitelé. Patří mezi nejdůležitější části AC.

Jejím cílem je získat názory od všech hodnotitelů na každého kandidáta a dohodnout se na jednotném závěru. Dále je potřebné shodnout se na tom, které kandidáty můžeme jako adepty na danou pozici rovnou zamítnout a u kterých pomůžou při rozhodování výsledky psychologických testů.

Při sjednocování názorů na jednotlivé kandidáty lze použít diskusi, zprůměrování údajů jednotlivých hodnotitelů nebo kombinaci obojího.

Při výběru kandidátů na určitou pozici je dobré porovnat jednotlivé uchazeče nejen mezi sebou, ale také s ideálním profilem, který jsme si určili už před začátkem AC – kritéria, kompetenční model (Montag, 2002).

Někdy bývá zvykem diskutovat nejprve o jedincích, o kterých si všichni hodnotitelé myslí, že nejsou vhodnými kandidáty. Tato diskuse bývá tedy většinou rychlá. Dobře se diskutuje také o kandidátech, o nichž si všichni hodnotitelé myslí, že se na obsazovanou pozici hodí.

Problém nastává u sporných uchazečů. Tam bývá diskuse delší a někdy dospějí hodnotitelé k uspokojivému závěru až po vyhodnocení všech psychologických testů (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výstupy z porady hodnotitelů by měly mít písemnou podobu nebo mohou být např. nahrávané na diktafon a do písemné podoby převedeny až později. Jedná se o výstupy k jednotlivým kandidátům, podle kterých jim bude poskytována zpětná vazba (na výstupy i zpětnou vazbu kandidátům se zaměříme v další části této kapitoly), ale i souhrnná zpráva z celého AC, která může být např. vyžadovaná vedením firmy.

Při hodnotitelské poradě je dobré si uvědomit, že skupina hodnotitelů má svou skupinovou dynamiku jako kterákoli jiná skupina. Proto je dobré kontrolovat, kdo vede poradou, zda někteří slabší jedinci nepodléhají jedincům silnějším a nepřebírají jejich názory, nebo zda některý z hodnotitelů třeba ostatní nezastrašuje a nesnaží se prosadit svou pravdu (Kyrianová, 2003).

5.4.2 Výstupní zprávy

Z každého AC a pro každého uchazeče byl měl být vytvořen písemný výstup. Tyto výstupy se mohou lišit podle zaměření. Zpráva zaměřená na metody popisuje výsledky u každé metody jednotlivě a až na závěr je zařazeno určité shrnutí o kandidátovi.

Zpráva zaměřená na složky osobnosti se spíše kloní k interpretaci jistých osobnostních charakteristik jedince. Většinou u této zprávy nebývá ani uvedeno, jakou metodou a v jaké části AC se k těmto závěrům došlo.

Zpráva orientovaná problémově se zaměřuje na model určitých kritérií a popisuje, jak si kandidát stojí přímo ve vztahu k nim. Zpráva zde postupuje od popisu k interpretaci.

Existují také narativní zprávy, které jsou psychologickým popisem osobnosti jedince bez jasného zřetele ke kritériím a metodám AC, ze kterých bylo na tyto výstupy usouzeno. Zcela zde chybějí části popisu chování. Tento typ zprávy se moc nehodí pro laickou veřejnost.

Nejčastěji se ale vyskytují zprávy kombinované, které v sobě obsahují prvky ze zpráv orientovaných problémově a ze zpráv zaměřených na metody (Hroník, 2002).

Stručný přehled různých typů výstupních zpráv uvádíme v následující tabulce.

Tab. 8 **Typy výstupních zpráv** (vlastní zpracování)

Typ zprávy	Popis dané zprávy
Zpráva zaměřená na metody	Popisuje výsledky u každé metody jednotlivě
Zpráva zaměřená na složky osobnosti	Popisuje osobnostní charakteristiky jedince
Zpráva orientovaná problémově	Popisuje úrovně jednotlivých kritérií
Narativní zpráva	Popis osobnosti jedince bez zřetele na kritéria nebo použité metody
Zpráva kombinovaná	Obsahuje v sobě prvky ze zprávy orientované problémově i ze zprávy zaměřené na metody

Závěrečná zpráva by měla být psaná jazykem, kterému bude její příjemce rozumět. Pokud je tedy zpráva určena pro psychologa nebo dalšího odborníka, může být výstup psán v odborném jazyce. Pokud je naopak zpráva určena člověku, který se v psychologických termínech běžně neorientuje, měl by být jazyk zprávy této skutečnosti uzpůsoben.

Je dobré si uvědomit, že psychologické pojmy typu temperament, charakter a motivace mají jiný význam pro psychologa, personalistu nebo manažera (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výstupní zpráva může také obsahovat různá grafická znázornění, jako seznamy silných a slabých stránek kandidáta nebo grafy (Hroník, 2002).

Styl psaní výstupních zpráv se liší také podle toho, komu je zpráva urč-

na. Takto můžeme dělit výstupy na zprávy adresované zadavateli, účastníkovi nebo oběma (Hroník, 2002).

Při práci na písemném výstupu z AC bychom také měli brát zřetel na rozsah sdělení. Ten by měl být odpovídající sdělovaným informacím. Musíme si ale také uvědomit, že v dnešní uspěchané době lidé vyžadují jasné, stručné a výstižné zprávy. Nejrozumnějším rozsahem takovéto zprávy je 0,5 až 1,5 stránky.

Menší rozsah poukazuje na malou pozornost, kterou hodnotitelé kandidátovi věnovali, větší naopak čtenáře zbytečně zatěžuje (Kyrianová, 2003).

5.5 Zpětná vazba kandidátovi

Zpětná vazba pochází původně z neurofyzologie, ale byla převzata psychologií. Zde se chápe jako podání informací o současném stavu, které mohou sloužit ke korekci tohoto stavu do budoucna (Kyrianová, 2003).

Když dáváme tedy kandidátovi zpětnou vazbu, říkáme mu, jak jsme ho v průběhu AC viděli.

Zpětná vazba pro kandidáty už není součástí výběrového řízení, a tudíž je dobrovolná. Někteří odborníci tvrdí, že o takovouto zpětnou vazbu, i když může být pro další vývoj jedince velmi užitečná, má zájem pouze 10–15 % účastníků (Kyrianová, Gruber, 2006).

Dalším problémem je ale také to, že některé firmy, které AC používají, nejsou po skončení tohoto výběrového řízení ochotné poskytovat zpětnou vazbu, a to zejména kandidátům, kteří neuspěli a nejsou pro ně tudíž dále perspektivní (Malde, 2006). Toto jednání se jeví jako neetické a může na kandidáty působit negativně a ovlivňovat jejich budoucí názor na metodu AC. Diskutabilní je také to, zda tento postup není v rozporu se zákonem na ochranu osobních údajů (Montag, 2003).

Pokud vše probíhá v pořádku, zpětnou vazbu kandidátovi dává ten, kdo píše písemnou zprávu. Je ale velmi důležité, aby to byl školený zaměstnanec, nejlépe psycholog. Neškolený jedinec může dokonce kandidáta svými slovy poškodit nebo ho psychicky zranit (Montag, 2002).

Fletcher (1991) ve svém výzkumu zjistil, že negativní zpětná vazba může silně ovlivnit sebeúctu a potřebu úspěchu u neúspěšných kandidátů. Většina těchto vlivů sice v delším časovém horizontu slábnou, ale přesto je potřeba předávat obzvláště negativní zpětné vazby profesionálním způsobem. Podobný výzkum realizovali také Anderson a Glosi (2006). Běžná zpětná vazba

trvá 15–20 minut a její náplní je pouhé sdělení našeho pohledu kandidátovi. Pokud má ale účastník otázky, měli bychom mu je zodpovědět (Kyrianová, 2003).

Zpětná vazba by měla vždy probíhat osobně, protože je nutné vidět stav kandidáta, do kterého ho naše hodnocení jeho výkonu v AC uvrhlo. Z tohoto důvodu se nedoporučuje ani telefonická zpětná vazba.

Na začátku bychom měli zjistit, co jedince nejvíce zajímá, abychom těmto preferencím mohli přizpůsobit své informace. Není dobré vysvětlovat účastníkovi moc dopodrobna použité psychologické testy a další metody, protože je pravděpodobné, že se s nimi ještě někdy v budoucnu setká a jeho odpovědi už by pak pro další odborníky nemusely mít žádnou vypovídací hodnotu. Na konci každé zpětné vazby by se kandidát měl dozvědět nějaká doporučení pro další vývoj, neboli jak zapracovat na svých slabých stránkách (Kyrianová, 2003).

Vaculík (2010) popisuje strukturu sezení s kandidátem, na kterém je mu předána zpětná vazba. V úvodu je uchazeč informován o tom, jak bude rozhovor probíhat a jak dlouho bude trvat. Tato fáze slouží hlavně k navázání kontaktu mezi poskytovatelem a účastníkem. V další části sezení je kandidát informován o výsledcích AC. Jedná se o nejdelší část zpětné vazby. Cílem je, aby uchazeč sdělovaným výsledkům porozuměl a akceptoval je.

Důležitá je také diskuse o rozvoji. Ta navazuje na informace o výsledcích a má smysl pouze tehdy, když kandidát opravdu přijal závěry, jež mu byly sděleny. Návrhy na rozvoj mohou mít dvě podoby. Oblast rozvoje, např. určitá vlastnost, na které by měl kandidát pracovat, nebo konkrétní rozvojové kroky, tzn. co přesně mohou udělat pro svůj rozvoj.

Po této části je již možné zpětnou vazbu ukončit, ale je nutné, aby kandidát odcházel s jasnými informacemi a dobrým pocitem. K tomu slouží závěrečná rekapitulace hlavních výsledků a dalších kroků, na kterých se poskytovatel s účastníkem dohodli.

Lidé většinou považují psychologa za odborníka a jeho závěrům důvěřují. Přesto je dobré dát kandidátovi prostor, aby se vymezil, pokud s něčím nesouhlasí.

Přijetí zpětné vazby je často ovlivněno osobností účastníka. Nejčastěji s takovými výstupními daty nesouhlasí jedinci, kteří byli už při AC diagnostikováni jako kverulanti (Kyrianová, Gruber, 2006).

Na závěr této části kapitoly je potřeba doplnit, že zpětná vazba kandidátům není to samé jako sdělení, zda kandidát ve výběrovém řízení uspěl či neuspěl. Informaci o úspěšnosti či neúspěšnosti spolu se sdělením možné nabídky

pracovního místa předává kandidátům většinou personalista firmy (Montag, 2002).

5.6 Etické aspekty assessment centra

Toto téma sice přímo nepatří do kapitoly o přípravě a realizaci AC, ale jelikož etika je velmi důležitá a měla by nás provázet od chvíle, kdy o uskutečnění AC začneme přemýšlet, až do chvíle, kdy předáme poslednímu kandidátovi zpětnou vazbu, rozhodly jsme se ho zde uvést.

Hinaisová (2009) upozorňuje na to, že etika je důležitým aspektem psychologie i personalistiky. Při výběru zaměstnanců bychom se měli soustředit na to, abychom kandidáty nějak neurazili, nezranili jejich city, nezpůsobili jim bolest nebo je nějak jinak psychicky nepoškodili. Nejdůležitější etické principy souvisejí celkově s psychologií práce. Patří mezi ně dobrá znalost používaných metod, ohleduplný a lidský přístup ke kandidátům (zátěž jen v nezbytné míře), nabídka zpětné vazby a adekvátní zacházení s výstupy z AC.

Hodnotitelé by měli dbát na to, aby byli na AC odborně připraveni. Měli by dodržovat všechny stanovené časové termíny. Ke kandidátům by se měli chovat zdvořile a s respektem. Stejně tak je nevhodné kritizovat veřejně práci některého z dalších hodnotitelů. Pokud budou hodnotitelé o některém z kandidátů mluvit, měli by zajistit, aby je neslyšel nikdo nepovolaný. Také veškeré poznámky, které si během AC vytvoří, by neměly být k dispozici nikomu nepovolanému (Kyrianová, 2003).

Zátěž je v určité míře nutnou součástí AC, ale realizátoři AC by měli dbát na to, aby byla omezena na co nejnižší možnou míru.

Stresu u kandidátů se dá do jisté míry předejít, pokud jim již při telefonické pozvánce na AC vysvětlíme, o jaký typ pohovoru se jedná, co je bude čekat a jak dlouho to celé bude trvat. Důležité je také posoudit, zda náročnost vybraných metod v AC odpovídá náročnosti pracovní pozice. Je zbytečné, aby kandidáti podstoupili složité testy, když pracovní pozice bude náročná o hodně méně.

Na závěr je také nutné si uvědomit, že stres doléhá na každého jednotlivce jinak. Nejvíce ohroženi budou kandidáti, kteří s touto metodou zatím nemají žádné zkušenosti. Odborníci také uvádějí, že hůře tuto metodu berou osoby starší a s nižším vzděláním.

Mnoho etických pravidel se také váže ke zpětné vazbě z AC. Ta by měla být nabídnuta všem účastníkům a měl by ji předávat kvalifikovaný jedinec,

kteřý je schopen komunikovat srozumitelně a citlivě. I ne-psycholog může dávat kandidátům zpětnou vazbu, ale neměl by se v takovém případě pouštět do hodnocení psychodiagnostiky.

Výsledky AC by také neměly být podkladem pro výpovědi zaměstnanců nebo by každopádně alespoň neměly mít největší váhu. Pokud se výsledky AC takto používají, velice to zhoršuje všeobecné vnímání AC.

Písemné zprávy jako takové by měly být vždy zabezpečeny před nepovolanými osobami a mělo by být zabráněno jejich kopírování a rozesílání. Touto problematikou se také zabývá § 13 Zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů (Kyriánová, 2001).

Posledním etickým principem, který v této kapitole zmíníme, je princip rovných příležitostí. Uvádíme ho na závěr, protože se nevztahuje jen k AC, ale k náborům a výběrovým řízením obecně.

Díky rovným příležitostem by mělo být zabráněno diskriminaci a to ve všech jejích podobách. Diskriminaci pohlaví (pohlaví, rodinný vztah), rasové diskriminaci (rasa, barva pleti, národnost, etnický původ), diskriminaci v odměňování (stejná mzda za stejnou práci pro všechny), diskriminaci provinilců (osoby se záznamem v trestním rejstříku) a diskriminaci handicapovaných (Foot, Hook, 2002). Nyní se také začíná bojovat proti diskriminaci na základě věku.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější etické principy, které je nutné dodržovat při realizaci AC i po něm.

Tab. 9 **Etické principy** (vlastní zpracování)

K čemu se etický princip vztahuje	Jeho popis
Psychologie práce a organizace	Znalost používaných metod, ohleduplný přístup ke kandidátům, nabídka zpětné vazby kandidátům
Hodnotitelé	Měli by být odborně připraveni, ke kandidátům by se měli chovat zdvořile a s respektem, neměli by nechat nikoho nahlížet do svých poznámek
Zátěž na kandidáty	Měla by být omezena na co nejmenší míru, náročnost AC by měla odpovídat náročnosti obsazované pozice
Zpětná vazba	Měla by být nabídnuta všem účastníkům AC, měla by být předávána zkušeným a vyškoleným jedincem

Tab. 9 **Etické principy** (vlastní zpracování) – pokračování

K čemu se etický princip vztahuje	Jeho popis
Písemné výstupy z AC	Mělo by být s nimi zacházeno dle § 13 Zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů
Rovné příležitosti	Proti všem druhům diskriminace

5.6.1 Postavení uchazečů v metodě assessment centra

Zavedení metody AC ve firmě způsobí většinou zpočátku znepokojení. Tyto obavy jsou způsobeny tam, kde se AC využívá k výběru zaměstnanců a kde z AC plynou závažné důsledky. Ale také tam, kde AC slouží jako základ k stanovení požadavků, mají jeho výsledky bezprostřední vliv na chod firmy.

Schuler a Stehle (1983) vyslovili požadavek, aby sociální situace, kterou uchazeči v AC prožívají, byla vytvořena tak, aby pro uchazeče byla přijatelná. Splnění tohoto požadavku označují jako sociální validitu.

U uchazečů vznikají následující očekávání.

Spravedlnost v AC v tom smyslu, že všichni zúčastnění mají zabezpečené – na základě svých výkonů – stejné možnosti být vybrán. Dosahuje se toho standardizací cvičení a vypuštěním takových cvičení, která předpokládají znalosti související s jejich momentálním pracovním zařazením.

Jasnost situace, která je hodnocena, a pravidel hodnocení, na základě kterých uchazeč ví, jaká měřítká budou při hodnocení chování použita. Zadání úloh v jednotlivých cvičeních musí být tak jednoznačné, aby při jejich řešení nedocházelo k nesrovnalostem.

Porozumění výsledku hodnocení. V souvislosti s tím stanovují Schuler a Stehle (1983) dva požadavky:

- komunikace mezi pozorovateli a uchazeči by měla obsahovat různorodé informace, pro uchazeče především realistické údaje o akci,
- tato komunikace by se měla omezit na obsahy pracovního charakteru.

5.6.2 Vyhodnocení assessment centra

Vyhodnocovat úspěšnost AC můžeme různě. Pro zadavatele je nejdůležitější, zda byla obsazena volná pracovní pozice a jestli byla obsazena kvalitnějším kandidátem, než jakého by vybral pomocí běžných přijímacích pohovorů.

Tak jako jsme si zvolili kritéria úspěšnosti kandidáta, můžeme si zvolit také kritéria úspěšnosti AC. To, že AC neproběhlo správně, můžeme poznat např. podle toho, že vybraný jedinec se v pracovním procesu neprojevuje tak dobře, jak jsme ho viděli při hodnocení. To, že přijatý kandidát odejde ve zkušební době nebo pomocí AC vybereme málo kvalitních kandidátů (či žádného), lze také přičítat špatně sestavenému a realizovanému AC.

Úspěšnost AC jako metody výběru je tedy možné ověřit takto. Formulujeme si hypotézu, že přijatí kandidáti pomocí tohoto typu výběrového řízení budou v pracovním procesu úspěšnější než ti vybraní jinými způsoby. Dále stanovíme přesná kritéria, podle kterých budeme zaměstnance hodnotit.

Podle těchto kritérií sbíráme o zaměstnancích informace. Je ale potřeba, aby všichni zaměstnanci měli stejné pracovní podmínky (např. stejný nadřazený, stejní zákazníci). Poté je potřeba získaná data vyhodnotit a zjistit, zda je mezi zaměstnanci vybranými pomocí AC a mezi zaměstnanci vybranými pomocí jiných metod významný rozdíl. Tato metoda ověření úspěšnosti AC je ale velmi náročná na čas, protože např. data o zaměstnancích má cenu sbírat až po tom, co se dobře zapracují, což může být i rok (Kyriánová, Gruber, 2006).

Pokud si organizace na realizaci AC najala externího dodavatele, je dobré po skončení AC nebo souboru více AC provést takzvané hodnocení spolupráce. Toto hodnocení předchází poklesu kvality dodávaných AC (Hroník, 2002).

5.7 Chyby v jednotlivých fázích assessment centra

Během celého průběhu AC i po něm může docházet k chybám, které jsou potom příčinou jeho selhání. V této kapitole se chceme zaměřit právě na tyto chyby a podíváme se na to, jaké z nich se mohou vyskytnout při přípravě AC, při jeho realizaci, při zpracování výstupu z AC, při zpětné vazbě kandidátům i při samotném nástupu vybraných zaměstnanců.

Tab. 10 **Chyby v jednotlivých fázích AC**
(Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016)

Typy chyb	Dělení různých typů chyb	Příklady různých typů chyb
Podle vzniku v čase	Při přípravě AC	Neadekvátní role AC, špatný cíl, nefunkčně zvolená kritéria, špatné převedení kritérií na metody, nekvalitní výběr a příprava hodnotitelů
	Při realizaci AC	Nestejně podmínky pro všechny kandidáty při průběhu různých metod, chyby na straně hodnotitelů
	Při zpracování výstupů	Špatně vyhodnocené metody, špatně sepsaná výstupní zpráva z AC, nepochopení výstupní zprávy osobou, pro kterou byla určena
	Při zpětné vazbě	Špatně připravený hodnotitel, který zpětnou vazbu kandidátovi předává, nekomfortní podmínky při tomto předávání
	Při nástupu nových zaměstnanců do organizace	Nefunkční adaptační proces, nedodržení slibů daných při nástupu zaměstnance
Podle jejich zdroje	Psychometrické pojetí	Nedokonalost nástrojů, se kterými při AC pracujeme
	Manažerské pojetí	Organizační chyby a chyby vzniklé díky nedokonalosti hodnotitelů
Podle charakteru výskytu	Náhodná chyba	Výsledek náhodně roste nebo klesá, aniž by tento proces byl závislý na výkonu kandidáta
	Systematická chyba	Výsledek je vždy posunut o určitou část nahoru nebo dolů, tato část je vždy stejná, takže rozptyl zůstává také stejný

Chyby můžeme dělit podle vzniku v čase. Na toto dělení se zaměříme v dalších částech této kapitoly. Dále můžeme chyby dělit také podle jejich zdroje. Psychometrické pojetí poukazuje na nedokonalost nástrojů, kdy např. zadáváme jednu a tu samou metodu nedopatřením pokaždé trochu jinak, což může ovlivnit její výsledky. Testování účastníků může také probíhat v nestejném čase a pořadí, za nestejných podmínek. I aktuální mentální stav kandidátů

a osobnost hodnotitele výsledky ovlivňují. K závažným chybám může vést také způsob vyhodnocování a interpretace dat.

Manažerské pojetí dle Hroníka (2002) poukazuje na organizační chyby i chyby vzniklé díky nedokonalosti hodnotitelů. AC může mít špatně nastavená kritéria a cíle, může se zde projevit nedostatek času, který mají hodnotitelé při práci s touto metodou, ale také jejich neznalost některých metod. Chyby také vznikají kvůli malým dovednostem a zkušenostem hodnotitelů a jejich nízkému potenciálu pro práci s touto metodou celkově.

Kromě toho můžou výsledky AC ovlivnit také chyby z nedbalosti hodnotitelů. Chyby se rozlišují také podle charakteru výskytu. Náhodná chyba mění výsledek tak, že ten náhodně roste nebo klesá. Růst nebo pokles takového výsledku není závislý na kandidátovi, takže se může stát, že když u kandidáta použijeme stejnou metodu dvakrát, dostaneme naprosto odlišné výsledky. Abychom se vyhnuli, této chybě, je dobré vždy každé kritérium zjišťovat několika metodami.

Systematická chyba posouvá výsledek vždy o konstantní část nahoru nebo dolů. To znamená, že rozptyl výsledků zůstává správný, jen konkrétní čísla jsou pozměněna. K této chybě dochází, pokud je tým hodnotitelů homogenní a zabránit se jí dá tedy hlavně volbou různorodých jedinců do tohoto týmu (Hroník, 2002).

5.7.1 Chyby při přípravě assessment centra

Tyto chyby se mohou týkat např. už samotné neadekvátní role AC, kdy je AC jako metoda nadhodnocováno nebo podhodnocováno a tímto způsobem je zacházeno také s výsledky této metody. Pokud firemní personalisté považují AC za něco zbytečného, nebudou schopni se ztotožnit ani s výsledky, které jim tato metoda přinese. Naopak pokud se AC používá i pro výběr na pozice, kde je použití této metody zbytečné nebo dokonce nevhodné, ztrácí tato metoda svou hodnotu (Montag, 2002).

Problém nastává také v případě, když cíl AC není formulován konkrétně nebo když se špatně manipuluje s kritérii pro výběr uchazečů. Někdy mohou kritéria chybět úplně, někdy mohou být špatně formulovaná a jindy jich může být naopak zbytečně moc.

Větší riziko chybovosti vyvstává také v případě, když při projektování AC výrazně převažují některé metody nad jinými. Je potřeba si uvědomit, že neexistují metody, které se ve stejné formě mohou použít pro všechna kritéria a všechny pozice. Problematická bývá také neprovázanost jednotlivých metod.

I na výběr a přípravu hodnotitelů je potřeba velmi dbát. Není možné spoléhat u nich jen na jednotlivé dovednosti. Správný hodnotitel potřebuje mít přirozené nadání, teoretickou průpravu a zkušenosti.

Pokud se na AC podílí také externí dodavatel, může se jednou ze závažných chyb stát jeho špatný výběr (Hroník, 2002).

Chyby při přípravě AC mohou způsobit to, že AC bude pro kandidáty stresujícím a nepříjemným zážitkem. V některých případech, kdy jsou např. špatně zvolena kritéria na danou pozici, nebo když námi zvolené metody neměří doopravdy to, co by měly, může docházet také k tomu, že vybereme nekvalitní kandidáty a ty kvalitní zamítneme.

5.7.2 Chyby při realizaci assessment centra

Chyby při realizaci AC bývají často důsledkem nedostatečné přípravy obsahu, organizace a hodnotitelů. Celé AC nepůsobí na uchazeče dobře, pokud nemá oficiální úvod a závěr.

Výsledky ovlivňují nestejně podmínky při administraci testů a situací. Například při práci na výkonových testech by všichni kandidáti měli mít stejné podmínky. Dále je důležité zadávat všem uchazečům stejné instrukce při individuálních modelových situacích a podobně.

Chybovost AC jako metody výběru zaměstnanců se také zvýší stylizací kandidátů. Čím více tito kandidáti cítí propojení různých metod s kritérii výběru, tím více se snaží přizpůsobit své představě o ideálním chování v takovémto případě. Je otázkou, jak použitelné jsou pak výsledky z takového AC (Montag, 2002).

Hodnotitelské chyby

Hodnotitelské chyby jsou jedny z nejzávažnějších a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Těmito kategoriemi jsou chyby zpracování, chyby závěrů a stereotypní chyby.

K chybám zpracování dochází při pozorování a vnímání druhého člověka. Při haló efektu je nevědomě vytvářen celkový dojem o jedinci na základě nějakého jeho dílčího projevu.

U efektu nadměrného kontrastu se příliš zveličují a přeceňují rozdíly mezi jednotlivými kandidáty. Efekt středové hodnoty nás naopak může ovlivnit tak, že všechny účastníky vidíme jako průměrné, což se často projevuje např. při bodovém hodnocení. Při efektu mírnosti je tendence vyzdvihovat kladné vlastnosti druhých a k těm záporným být shovívaví.

U efektu projekce se může stát, že druhým účastníkům jsou připisovány vlastnosti, které jsou naše, ale nepřiznáváme si je. Efekt stereotypu funguje tak, že lidem s nějakým výrazným rysem je připisován určitý typ charakteristik (lidé, kteří mají brýle, jsou intelektuálně založení).

Také efekt slepoty (percepční obrana) nás může velmi ovlivnit. V takovém případě se stává, že jsou přehlíženy projevy jedince, které jsou sice jasné, ale nezapadají do schématu názorů, který jsme si o něm již vytvořili.

Efekt nedávné zkušenosti pak říká, že na hodnoceného pohlížíme v dalších situacích podle toho, jakou jsme s ním měli zkušenost v nedávné době (Štikar et al., 2003).

Chyby závěrů jsou také spíše individuálními chybami hodnotitelů stejně jako chyby zpracování. Patří mezi ně nadměrná generalizace, kdy jeden detail je absolutizován na celou osobnost. Tato hodnotitelská chyba bývá spojena hlavně s haló efektem. Černobílé myšlení zase hodnotitele nutí považovat kandidáta buď za ideálního, nebo za absolutně nepřijatelného. Nic mezi neexistuje. Tvoření závěrů skokem můžeme nejlépe charakterizovat na přísloví – Kdo lže, ten krade.

Stereotypní chyby jsou na rozdíl od prvních dvou kategorií spíše chybami celé skupiny hodnotitelů. Rádi bychom zde popsaly několik jejich základních částí. Například veřejná hodnocení bývají mírnější než ta anonymní. Mladší a méně zkušené hodnotitelé bývají ke kandidátům přísnější než ti starší a zkušenější. Muži jsou často kritičtější k nedostatkům než ženy. Hodnotitelé mohou mít tendenci nadhodnocovat příslušníky stejné skupiny (rodné město, stejná vystudovaná škola) a také podhodnocovat příslušníky skupin jiných.

Stereotypním chybám lze dobře předcházet heterogenním složením skupiny hodnotitelů. U druhých dvou kategorií je dobré, aby hodnotitelé byli s těmito chybami seznámeni a mohli si tedy uvědomit, že právě nějaké podléhají.

Heterogenitu skupiny ale narušuje takzvané skupinové myšlení, které má několik zásadních projevů. Iluze nezranitelnosti dává pocit, že skupina hodnotitelů se jako celek nemůže dopustit chyby. Na stejném principu funguje také iluze morálnosti a iluze jednomyslnosti.

Racionalizací lze např. vysvětlovat naše chybná rozhodnutí. Ve skupině je možné také sdílet naše stereotypy. Funguje zde autocenzura, když hodnotitele napadnou myšlenky, které nejsou v souladu s názory skupiny. S autocenzurou je spojený pocit harmonie, který je ochotný v takovéto skupině narušit jen málokdo. Funguje zde i ochrana skupiny před negativními informacemi (Hroník, 2002).

Pro lepší orientaci jsou uvedeny možné příklady hodnotitelských chyb také v následující souhrnné tabulce.

Tab. 11 **Hodnotitelské chyby** (Hroník, 2002)

Kategorie	Dělení chyb	Popis chyb
Chyby zpracování	Haló efekt	Celkový dojem na základě dílčího projevu
	Efekt nadměrného kontrastu	Zveličujeme rozdíly mezi jednotlivými kandidáty
	Efekt středové hodnoty	Všechny účastníky vidíme jako průměrné
	Efekt mírnosti	Vyzdvihujeme kladné vlastnosti druhých nad těmi zápornými
	Efekt projekce	Druhým přepisujeme naši vlastnost
	Efekt stereotypu	Kandidátům s určitým výrazným rysem přepisujeme automaticky určité charakteristiky
	Efekt slepoty	Přehlízíme u účastníka jednání, které nezapadá do námi vytvořeného modelu o něm
	Efekt nedávné zkušenosti	Na hodnoceného pohlížíme podle toho, jakou jsme s ním měli zkušenost v nedávné době
Chyby závěru	Nadměrná generalizace	Jeden detail je absolutizován na celou osobnost
	Černobílé myšlení	Kandidát je buď ideální, nebo nepřijatelný
	Tvoření závěru skokem	Spojování několika nespojitelných charakteristik
Stereotypní chyby		Veřejné hodnocení je mírnější než anonymní
		Mladí a nezkušení hodnotitelé jsou přísnější
		Muži jsou kritičtější k nedostatkům než ženy
		Nadhodnocování příslušníků své skupiny
Skupinové myšlení	Iluze nezranitelnosti	Velká skupina hodnotitelů se přece nemůže dopustit chyb
	Racionalizace	Vysvětlujeme naše chybná rozhodnutí
	Autocenzura	Neříkáme myšlenky, které nejsou v souladu se smýšlením skupiny

Wagnerová (2008) ve své knize uvádí nejčastější hodnotitelské chyby. Jedná se o následující chyby.

Metodické chyby: hodnocena je osoba, nikoli její výkon. Hodnocení může být ovlivněno náladou hodnotitele nebo zkresleno nedostatkem informací.

Politikaření: jedná se zvýhodňování přátel a známých. Může docházet k zápornému zkreslení.

Chyba centrální tendence: viz efekt středové hodnoty popsany výše.

Chyba časového sledu: hodnotitelé hodnotí podobně kritéria, která jdou po sobě.

Sériový efekt: při větším množství kritérií a kandidátů se snižuje rozdílnost jejich hodnocení.

Předčasné závěry: může k nim docházet na základě předsudků. Může se jednat např. o zveličování nesympatických vlastností nebo vzhledu.

Nesprávná měřítka: měřítka mohou být buď příliš mírná, nebo příliš přísná. Zde se může také projevit tendence k průměrnému hodnocení (chyba centrální tendence).

Egocentrická chyba: Hodnotitel posuzuje kandidáty podle sebe a sobě podobné uchazeče hodnotí pozitivněji.

Kumulativní chyba: existuje domněnka, že pokud účastník odváděl dobrý výkon v minulosti, měl by být kladně hodnocen i nadále a naopak.

Efekt nedávnosti: hodnotitel posuzuje pouze nejčerstvější výkony hodnoceného a nebere na vědomí výsledky starší.

Aroganční chyba: hodnotitelův názor nemusí být vždy správný. Proto není dobré být tvrdohlavý a neústupný.

Přehlušovací efekt: malý počet dojmů přehlušuje ostatní, které mohou být často podstatnější.

Haló efekt: popsán již výše.

Efekt svatozáře: pokud je kandidát oblíbený nebo naopak neoblíbený v dané skupině, může si tento efekt přenést i na hodnotitele.

Vliv cizích názorů: hodnotitel se nechá ovlivnit tím, co říkají ostatní, a neprosazuje svůj vlastní názor.

Posuzovatel je „dobrotisko“: hodnotitel se snaží být na každého hodný, tak posuzuje i horší kandidáty pozitivně.

Sympatie – antipatie: hodnocení je zkresleno osobní sympatií nebo antipatií hodnotitele, který do posuzování vnáší osobní vztahy.

Existují také rizika, která jsou spojena pouze s interními hodnotiteli. Ta se mohou objevovat hlavně u AC, kdy kandidáty na volnou pozici jsou také stávající zaměstnanci firmy. Interní hodnotitelé pak nemusí být objektivní a mohou uchazeče hodnotit např. podle jejich předešlých pracovních výkonů (Lievens, Goemaere, 1999).

Stejně jako při přípravě AC tak i při jeho realizaci mohou chyby ovlivnit pocity kandidátů z této metody výběru. Může také docházet k výběru nesprávných uchazečů.

Těmto chybám na straně hodnotitele je ale možné se vyhnout a to třeba tím, že se posuzovatel vždy snaží získat jasné a jednoznačné informace. Dále dokáže

rozlišit objektivní informace od domněnek. Situaci posuzuje nezaujatě. Nedělá ukvapené závěry a příliš nezobecňuje. Při interpretaci chování vychází ze souvislostí a zkoumá možné příčiny tohoto chování. Kriticky hodnotí svoje vlastní soudy a je si vědom možných chyb způsobených právě jeho osobou (Wagnerová, 2008).

5.7.3 Chyby při ukončení a vyhodnocení assessment centra

I při zpracovávání výstupů z AC se můžeme dopustit mnoha chyb. Časté bývá např. číselné hodnocení některých charakteristik kandidáta, které jsou pro ostatní nicneříkající a nepochopitelné.

I hodnocení uchazeče, které postrádá konkrétní popis situací, ze kterých bylo dané hodnocení vysouzeno, postrádá často pro další osoby smysl.

Také struktura a jazyk závěrečného výstupu jsou důležité. Nemělo by se zde jednat o nestrukturovaný jednolitý text, se kterým se bude čtenářům špatně pracovat. Odborný psychologický jazyk také příliš nepomáhá ke správnému pochopení textu. Autoři by se měli vyvarovat obecných a standardizovaných formulací, které se dají použít na většinu osob, a proto o konkrétním kandidátovi nesdělují žádné nové informace (Hroník, 2002).

Zásadní chybou při práci s výsledky AC je také to, že se s nimi dále nepracuje a není na ně brán zřetel (Montag, 2002).

Při výskytu těchto chyb se může stát, že manažer či personalista, který si vybírá nového zaměstnance, po přečtení výstupních zpráv o jednotlivých kandidátech nebude schopen rozklíčovat, který z kandidátů je tedy ten pravý a kterého by naopak měl zamítnout. Ve vyhrocené situaci tedy může dojít až k tomu, že je na základě výstupů z AC přijat nesprávný kandidát.

Také pro samotného kandidáta může být takovýto výstup problematický, protože z něho nemusí pochopit, co dělá dobře a v čem by se naopak mohl zlepšovat.

Chybám ve vytváření výstupů z AC můžeme zabránit, pokud tyto výstupy např. zpřístupníme supervizi, ale ne vždy je tento postup možný.

Zpětná vazba účastníkům AC by měla být dávaná tak, aby jedinci dobře pochopili, co je jim řečeno, a také tak, aby nedocházelo k jejich psychickému zranění.

Nepříjemný pocit u kandidáta může vyvolat už rozdíl v jeho komfortu a komfortu poskytovatele zpětné vazby. Nemělo by se stávat, že uchazeč sedí na méně kvalitní židli než hodnotitel a nemá možnost občerstvit se, i když hodnotitel tuto možnost má. Kandidát by při zpětné vazbě také neměl být postaven

před hotovou věc. I když je výstup z AC napsaný, je zde místo pro diskusi a uchazeč by měl mít možnost vysvětlit hodnotiteli své chování a o závěrech polemizovat.

Poskytovatel zpětné vazby by se také neměl nechat unášet tendencí dominovat nad kandidátem. Tento aspekt může být pro uchazeče velmi traumatický.

Dalšími chybami na straně hodnotitele, který předává zpětnou vazbu účastníkovi, mohou být jeho nepřipravenost, improvizace a vyhýbavý přístup. Hodnotitel by se také neměl distancovat od závěrů, které jsou ve výstupech z AC uvedeny (Hroník, 2002).

Všechny tyto chyby mohou vést k tomu, že kandidát nesouhlasí se sdělenou zpětnou vazbou, ta ho uráží nebo zraňuje. V takovýchto případech se jí může snažit spíše znehodnotit, než aby se z ní ponaučil a pracoval na svém dalším vývoji. V extrémních případech se stává, že uchazeč zanevře na organizaci, do které původně chtěl nastoupit, nebo přestane považovat AC za korektní metodu výběru zaměstnanců.

6

VIRTUÁLNÍ ASSESSMENT CENTRUM

V současné době digitalizace se mění i procesy v oblasti lidských zdrojů. Digitalizace a příchod čtvrté průmyslové revoluce přináší změny a digitalizaci některých procesů. Příkladem může být virtuální assessment centrum (dále jen VAC).

VAC je jedna z modernějších metod, kdy si zaměstnanec ve virtuálním prostředí zvolí osobu, jejímž prostřednictvím řeší úkoly v modelových situacích (Jelínek, 2012).

Průběh VAC je obvykle následující:

- skupinová modelová situace,
- řešení dilemat,
- dialog simulátor,
- on-line psychodiagnostika,
- byznys esej,
- psycholingvistická analýza textů,
- znalostní testy,
- personální rozhovor (Hroník, 2007).

Mezi jednoznačné výhody VAC je úspora časových i finančních nákladů uchazečů, možná modifikace úkolů pro různé potřeby společnosti a možnost vybírat i z účastníků, pro které je problematické osobní setkání. Na druhé straně tato metoda neumožňuje posoudit reálnou komunikaci a řeč těla, bariérou může být i věk uchazeče (Lašticová, 2010).

Na začátku výběrového řízení jsou kandidátům rozeslána přístupová hesla a na plnění jednotlivých úkolů mají jeden týden. Jednotlivé úkoly bývají časo-

vě omezeny, tedy je nelze vyplňovat opakovaně a nelze se k úkolu během dne několikrát vracet. Byznys eseje a skupinové diskuse mají běžně neomezený přístup během celého týdne. Po splnění posledního údaje je VAC ukončeno, dojde k vyhodnocení odborníky a data jsou shrnuta pro potřeby personalistů a manažerů (Hroník, 2011).

6.1 Konstrukce virtuálního assessment centra

Konstrukce VAC se liší v závislosti na požadavcích zaměstnavatele. Možností a kombinací jednotlivých metod ve VAC je řada, některé z možných metod uvádíme níže.

6.1.1 Test znalostí

Test znalostí sleduje znalosti uchazečů, které jsou nezbytné pro danou pozici. Testují se nejen teoretické a praktické znalosti, ale i soft skills nebo kandidátova znalost společnosti (Hroník, 2010).

6.1.2 Psychologické testy

Psychologické testy, které se využívají ve VAC, mohou mít tradiční podobu nebo podobu personálního dotazníku. Metoda je vhodná u pozic, kde jsou lidé často vystaveni stresovým situacím nebo také u státních zaměstnanců (Svoboda, 1999).

6.1.3 Byznys esej a analýza textu

Byznys esej je velmi blízká případovým studiím, ale není tak detailně zadána. Kandidát v ní obvykle musí řešit skutečnou situaci. Příkladem může být následující zadání.

Vyberte si pracovní problém, který budete řešit v následujícím roce na této pozici. Uveďte důvod, proč jste si problém vybrali, a definujte ho. Následně vytvořte řešení problému obsahující cíle, zdroje, proces řešení i kontrolu (Hroník, 2007).

6.1.4 Řešení dilemat

Řešení dilemat je situace, kdy kandidát musí řešit složitou situaci z praxe. Jedním druhem dilemat je morální dilema, kde je nejasný způsob řešení. U této metody

se projevují kandidátovy osobní postoje a pocity. Z toho vyplyne, jak je kandidát profesionální a jaké jsou jeho zkušenosti (Hroník, 2005). Tato metoda může využívat i případových studií nebo situací s více řešeními (Vodáček et al., 2006).

6.1.5 Dialog simulátor

Simulátor dialogu sleduje individuální komunikační dovednosti a schopnost se vyjádřit v konkrétních situacích. Příkladem často využívaným u simulátorů dialogu je diskuse s nespokojeným zákazníkem. Kandidát volí odpovědi a dle jejich vhodnosti směřuje jejich rozhovor k dohodě. Hodnotitel může sledovat jednotlivé odpovědi i celkový čas rozhovoru, který vypovídá o vhodnosti volených odpovědí (Hroník, 2011).

6.1.6 Skupinový simulátor

Skupinový simulátor využívá reálných situací, které řeší skupina kandidátů. Oproti běžnému assessment centru nabízí VAC zcela nový pohled. Kandidáti nejsou v osobním kontaktu, na stejném místě a nepracují ani ve shodném čase. Jeho formou je diskusní fórum podobné chatu. Kandidáti jsou tak méně pod stresem, více uvolnění a umožní tak hodnotitelům lepší vhled na jejich osobnost (Hroník, 2011).

6.1.7 Osobní rozhovor

Další metodou využitelnou ve VAC je osobní rozhovor, který může proběhnout tradičně nebo také virtuálně, např. přes Skype nebo Lync. Zaměstnavatel má tak možnost ověřit si, že uchazeč skutečně odpovídá profilu, který vyplynul z předchozích metod (Hroník, 2011).

6.2 Výhody virtuálního assessment centra

6.2.1 Úspora nákladů

Při VAC dochází k úspoře nákladů v různých oblastech, je šetřen čas zaměstnanců podniku, který by byl stráven na klasickém assessment centru, ale i čas kandidátů. Uspořit může společnost i za pronájem prostor, nákup občerstvení, vybavení nezbytného pro AC apod.

6.2.2 Menší časová náročnost pro kandidáty

Kandidát si může sám zvolit, kdy se výběrovým řízením zabývat, může tak zvolit čas, kdy se cítí nejvíce relaxovaný a odpočatý. Zároveň zde zaniká nutnost přejezdu z bydliště kandidáta do místa výběrového řízení (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.2.3 Může být testováno více než 10 kandidátů na jednom assessment centru

Při klasickém AC není snadné zachytit kandidáty důsledně během celé doby testování, na jednoho hodnotitele obvykle připadají tři uchazeči. Virtuální verze výběrového řízení přináší lepší přehlednost kandidátů, jejich reakce jsou zaznamenány a je možné je jasněji vyhodnotit.

6.2.4 Kandidát je přirozenější než při klasickém assessment centru

Prostředí klasického AC je pro řadu kandidátů stresující, kandidáti jsou umístěni do neznámého prostředí, mezi cizí lidi a navíc konkurenty. To může způsobit, že kandidát, zejména pokud je introvert, podá horší výkon z důvodu stresu. Navíc u některých úkolů se může v omezeném čase prosadit pouze ten výřečnější a hlučnější z kandidátů. Tato rizika VAC odstraňuje, kandidát je v pro něj přirozeném prostředí, v pohodlí domova a nepřijde s ostatními kandidáty do přímého styku. Kandidát je tak uvolněnější a výsledky VAC jsou pak blíže skutečnému výkonu kandidáta (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.2.5 Individuální psychodiagnostika

Každý kandidát je během VAC sledován na 100 %, výstupy jsou tedy detailní a dochází i k individuální psychodiagnostice. Při AC, kdy jeden hodnotitel hodnotí více kandidátů, není taková hloubka analýzy možná (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016)

6.2.6 Zapojení více hodnotitelů

On-line verze výběrového řízení a dostupnost výsledků umožňuje zapojit do výběrového řízení více hodnotitelů dle aktuální potřeby bez významného zasažení do jejich pracovních povinností (Walker, 2003).

6.2.7 Konkrétní úkoly a případové studie, které nemohou být během běžného assessment centra tak konkrétní

VAC umožňuje zadávat úkoly či případové studie více detailně, neboť nenabízí k testování pouze jeden nebo dva dny, ale celý týden. Může být použito větší množství podkladů, které jsou ve VAC logicky uspořádány a kdykoliv dostupné (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.2.8 Jednoduchá mutace do více jazyků

Jelikož vše probíhá elektronicky, je možné vytvořit více variant ve více jazycích. Dokonce sloučit i skupiny různě mluvících osob, neboť jejich odpovědi je systém VAC schopen překládat. Data a výstupy jsou pak i snáze přeložitelné pro hodnotitele, kteří by nebyli schopni s ohledem na jejich úroveň jazyka zvládnout účast na tradičním AC (Lichtenegerová, 2011).

6.3 Nevýhody

VAC má řadu výhod, jak bylo výše zmíněno, ale přináší s sebou i rizika a nevýhody. Některé z možných nevýhod jsou zmíněny níže v textu.

6.3.1 Riziko podvodu kandidáta

Virtuální prostředí AC přináší s sebou riziko podvodu, kdy za kandidáta vyplní testy někdo jiný. Toto riziko se dá ale snadno minimalizovat, neboť většina firem kombinuje VAC s osobním pohovorem s nejlepšími kandidáty. Při něm lze snadno odhalit, zda kandidát vyplnil testy osobně nebo podváděl (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.3.2 Nevýhoda pro starší kandidáty

Využití této metody výběru zaměstnanců může způsobit, že se do něj přihlásí menší množství kandidátů z řad zkušených zaměstnanců, kteří jsou starší. Část starší generace není schopna zcela rychle a efektivně pracovat s počítačem, a proto pro ně tato metoda může být překážkou pro účast ve výběrovém řízení (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.3.3 Využití externí agentury

VAC je velice specifickou metodou, která je náročná na technickou přípravu i odbornost interpretace. Většina firem nyní není schopna provádět VAC vlastními silami. Vzniká zde tedy závislost na externí agentuře, která získává silnou vyjednávací pozici (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.3.4 Vhodnost jen pro některé modelové situace

Tato metoda neumožňuje využití hmotných rekvizit nebo metody hraní rolí, které je do VAC zaneseno pomocí metody dilemat, ale hodnocení a výstup není shodný jako při reálném hraní rolí. Mimo to není možné kandidáty směřovat v průběhu výběrového řízení, tak jak tomu obvykle bývá u AC (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

6.3.5 Chybějící osobní kontakt

Při VAC nedochází k osobnímu kontaktu s kandidátem, není tedy možné posoudit jeho bezprostřední reakce, jeho charisma a rysy jeho osobnosti (Lichtenegerová, 2011).

6.3.6 Internetové připojení a PC

VAC vyžaduje po kandidátovi přístup k počítači a internetovému připojení, což pro některé kandidáty může být limitující. Otázkou je i rychlost připojení či jeho stabilita, která nemusí být u všech kandidátů shodná a může přinést jisté potíže (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

7

PŘÍKLADY PROVEDENÍ VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA Z PRAXE

Pro získání aktuálních příkladů z praxe jsme zvolily metodu Mystery shopping, proto na úvod této kapitoly krátce tuto metodu představíme.

Mystery shopping neboli česky tajný či fiktivní nákup je jednou z metod marketingového výzkumu. V zahraničí je nazýván také jako secret shopping, mystery customers, spotters, virtual customers, anonymous audits.

Mystery shopping je zařazován nejčastěji mezi kvalitativní výzkum, ačkoliv se často pohybuje i na pomezí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Jedná se o speciální metodu sběru dat, kdy dochází k pozorování s pevně danými prvky, jak se má pozorovatel či tazatel chovat a co má posuzovat.

Definice dle Böhmové ho popisuje jako skryté zúčastněné pozorování. Hodnotitel předstírá, že má zájem o nákup a požaduje danou službu či si nechává poradit (Böhm, 2005).

Mystery shopping se vyznačuje určitými vlastnostmi, které jej odlišují od jiných typů výzkumu. Především se jedná o skutečnost, že zkoumaný neví, že je předmětem výzkumu. Pokud by tuto informaci měl, mohla by tato skutečnost vést k netypickému chování a tím i zkreslení výstupů výzkumu (MSPA, 2003).

Po definici problému a stanovení cíle výzkumu jsme provedly průzkum nabídky, na jehož základě jsme vytvořily mystery shopping. Mystery shopping byl proveden ve třech společnostech, které nabízejí VAC v České republice.

Provedení mystery shoppingu pro tuto knihu přineslo kvalitativní i kvantitativní data, která jsou shrnuta v následujícím textu.

7.1 Virtuální assessment centrum I

Jedna ze společností, kterou jsme navštívily, je společnost nabízející speciální interaktivní AC PINSIGHT pro identifikaci a rozvoj talentů a manažerů. Společnost provádí výběr pro začínající manažery, střední úroveň řízení a TOP manažery. Virtuální AC nabízí čtyři roky.

Principy VAC jsou následující:

- AC trvá tři hodiny.
- Přihlásit se do AC může kdokoli.
- Část organizačních informací obdrží kandidát zpravidla dva dny před AC, zbylé informace obdrží v úvodní části AC (viz přílohu č. 5).
- Počet kandidátů není omezen, optimálně 15–20 kandidátů v časovém rozsahu jednoho dne a 5 hodnotitelů – většinou psychologů.
- Nutným vybavením je PC, webkamera a mikrofon.
- Komunikačním jazykem je čeština, slovenština, angličtina nebo španělština.
- S celkovým časem AC (tři hodiny) hospodaří sám kandidát, časový limit jednotlivých aktivit není vyjma rolových her omezen, pouze doporučen.
- Úvodní část AC obsahuje strategické informace o fiktivní společnosti, ve které kandidát působí jako řídicí zaměstnanec a další návodné informace pro práci se systémem.

Obr. 3 Dokumenty s informacemi o společnosti (Csózka, 2016)



- Kandidáti absolvují několik různých cvičení většinou samostatně, komunikace probíhá písemně s fiktivními podřízenými, kolegy či zákazníky a je jednosměrná.
- Cvičení se orientují na typické náročné situace manažerské pracovní pozice.
- Doba vyhotovení závěrečné zprávy v návaznosti na počtu kandidátů činí zpravidla 1–2 týdny.
- Kritéria byla stanovena na základě výzkumu požadavků amerických společností (viz tabulku č. 12).
- Závěrečná zpráva je individuální či skupinová – dle požadavku zadavatele.
- Individuální zpráva hodnotí „připravenost pro danou pozici“ – připraven nyní, za šest měsíců, připraven za 12 měsíců nebo nepřipraven, dále hodnotí „dovednosti a motivaci“ a analyzuje rozvojové potřeby kandidáta.
- Skupinová zpráva hodnotí a porovnává několik kandidátů najednou – dle požadavku zadavatele a výsledkem je „matice devíti polí“, ve které jsou přehledně umístěni kandidáti od nejvyššího potenciálu růstu, další hodnocení se neliší od zprávy individuální.
- Závěrečné zprávy jsou doplněny SWOT analýzou, kde jsou shrnuty veškeré výsledky.
- Cena za jednoho kandidáta, včetně administrace zprávy, je 420 eur (psychodiagnostika), 530 eur/osoba střední úroveň a 900 eur/osoba nejvyšší testování. Sleva se odvíjí od počtu kandidátů.

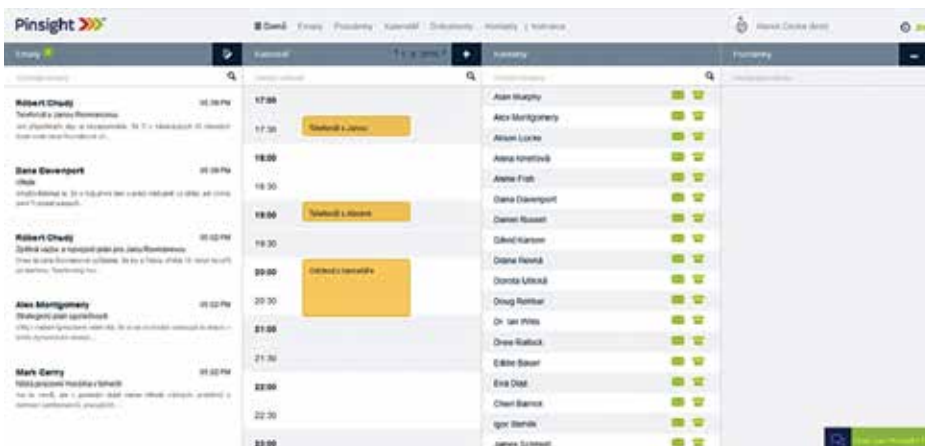
Kritéria AC byla stanovena na základě výzkumu požadavků větších amerických společností a jsou bez ohledu na konkrétní požadavky zadavatele neměnná:

Tab. 12 **Tabulka s kritérii** (Csózka, 2016)

Kritéria	
Získat ostatní pro vizi	Přesvědčování ostatních, aby přijali vizi organizace.
Ovlivňovat druhé	Ovlivňování myšlení anebo chování jiných osob odkrytím problémů pod povrchem a uvedením přesvědčivých argumentů.
Překonávat odpor jednotlivců	Eliminování neochoty jednotlivců k změně adresováním jeho/jejích strachů a námitek a přesvědčením, aby jednali.

Inovovat	Předkládání kreativních řešení důležitých obchodních problémů.
Vytvářet pocit naléhavosti	Nastavování ambiciózních cílů a vytváření tlaku na jejich dosažení.
Uspořádat priority	Identifikace nejdůležitějších úloh a vyhrazení přiměřeného času na jejich dosažení.
Plánovat a organizovat práci	Vymezení potřebných zdrojů na dokončení práce a plánování, kdo co udělá a do kdy.
Zaměřit se na zákazníky	Porozumění zákazníkům a upřednostnění jejich potřeb při rozhodování.
Rozvíjet schopné týmy	Posouzení nedostatků ve schopnostech a dovednostech potřebných pro plnění obchodních cílů a budování kvalifikovanosti v organizaci.
Mentorovat a koučovat	Aktivní rozvíjení druhých prostřednictvím zpětné vazby, náročných úloh, reflexe a návrhů.
Jasně komunikovat	Sestavení zpráv tak, aby byly dobře strukturované a obsahovaly jen několik klíčových myšlenek.
Komunikovat charizmaticky	Komunikování s energií a vášní, vyprávění prostřednictvím příběhů, používání přirovnání a metafor.
Správně delegovat	Pověřování kompletními projekty s jasným začátkem a koncem a zohlednění schopností a zájmů zaměstnance.
Zplnomocňovat	Přidělování rozhodující pravomoci druhým a poskytování podpory bez odebrání zodpovědnosti.
Projevovat zájem	Projevování upřímného zájmu o druhé.
Aktivně poslouchat	Vyslechnutí a porozumění druhé strany pomocí kladení otázek, které napomáhají získat vhled a ověřování porozumění.
Analyzovat informace	Sbírání a propojování vícero informací.
Promyšlet řešení	Pečlivé zhodnocení vícero řešení obchodního problému na základě jasných kritérií.
Přijímat dobrá v rozhodnutí podstaty	Chápání hlubších problémů a zvolení logického postupu, který bude vyváženě řešit potřeby všech stran.

Na níže uvedeném obrázku je pohled kandidáta v základním prostředí.

Obr. 4 **Dokumenty s informacemi o společnosti** (Csózka, 2016)

7.2 Virtuální assessment centrum II

Další společnost realizující VAC, kterou jsme navštívily, nám uvedla tyto principy:

- AC trvá dle složení úkolů a komplexnosti úkolů různě dlouhou dobu.
- Přihlásit se do AC může kdokoli.
- Část organizačních informací obdrží kandidát v dostatečném předstihu před AC, zbylé informace obdrží v úvodní části AC.
- Počet kandidátů není omezen, s růstem kandidátů roste doba zpracování výsledků.
- Nutným vybavením je PC, mikrofon.
- Komunikačním jazykem může být celkem 27 jazyků, např. čeština, slovenština, angličtina, němčina, francouzština, čínština, dánština, norština, italština, portugalština, ruština nebo polština.
- Program je schopen fungovat na všech prohlížečích.
- Program odhalí výpadek internetu a testy pozastaví, následně se nahrají na poslední otázku před výpadkem.
- S celkovým časem AC neohospodaří sám kandidát, k jednotlivým úkolům je přiřazen časový limit (např. práce s informacemi – třídění došlé pošty (viz přílohu č. 3), jiné jsou časově neomezené (např. motivace, zájmy kandidáta).

Obr. 5 **Příklad VAC – Zájmy a motivace** (Jedrýsek, 2016)

- Kandidát může absolvovat různé sady úkolů dle specifík pozice a požadavků zadavatele, např. se může jednat o úkoly: pracovní chování, pracovní zájmy a motivace, práce s informací, induktivní logické myšlení a verbální myšlení. Ve VAC společnost nevyužívá hraní rolí ani chat – diskuze s ostatními kandidáty.
- Doba vyhotovení závěrečné zprávy se liší v návaznosti na počtu kandidátů, u menšího počtu kandidátů je možné zprávu vyhotovit v rámci několika dnů.
- Kritéria byla stanovena na základě výzkumu požadavků amerických společností a jsou flexibilní, společnost umí zapracovat do AC požadovaná kritéria zadavatele.
- Mezi základní sledovaná kritéria patří motivace, logické myšlení, prioritizace práce, time management, flexibilita a originalita.
- Závěrečná zpráva může být v jiném jazyce, než v jakém probíhala realizace AC.
- Závěrečná zpráva může být individuální i skupinová (viz přílohu č. 6).
- Každá závěrečná zpráva obsahuje instrukce pro její správné porozumění kandidátem či zadavatelem.
- Závěrečná zpráva obsahuje i grafické znázornění a lze ji převést do formátu PDF či EXCEL.
- Jednotlivé kandidáty je možné porovnat s ostatními kandidáty ve skupině

nebo vybranými kandidáty z předchozích VAC (databáze firmy) nebo dokonce se stanovenými průměry zadavatelem (např. národní průměr).

- AC bez závěrečné zprávy je zdarma.
- Cena za výstup v excelu je 20 eur/osoba, výstup v pdf je 49 eur/osoba a v ceně je i tvorba testů na míru dle požadavků zadavatele.

Ukázky z prostředí VAC společnosti Human Garden jsou uvedeny na následujících obrázcích.

Obr. 6 Ukázka testů logického myšlení (Jedrýsek, 2016)



Obr. 7 Ukázka testů pracovního chování (Jedrýsek, 2016)

ak přesně tato tvrzení popisují vaše chování?

rosím, rozdělíte body užitím kláves plus a mínus.

Mám hodně nových nápadů

Rád pracuji na splnění náročných cílů

Jsoum velmi hovorný

Zbývá rozdělit 6 bodů.

Obr. 8 Ukázka testů práce s informacemi (Jedryšek, 2016)

The screenshot shows an email client interface. At the top right, the date and time are 30.03.2016 19:03:23. Below this is a table of emails:

Od	Komu	Předmět	Přijato
Jana Trnčáková	redak.cmr@easolution.com	Vítejte!	29.03.2016 03:04
Michal Dlouhý	redak.cmr@easolution.com	Problémy a dotázky	29.03.2016 03:04
Ondřej Krpálek	info@easolution.com	Informace o produktech naší společnosti	30.03.2016 19:00
Alice Jonášová	info@easolution.com	Nákup přes internet	30.03.2016 19:00

The selected email is from Michal Dlouhý with the subject 'Problémy a dotázky'. The content of the email is as follows:

Úvod
 Horní okno s Doručenou poštou zobrazuje všechny došlé e-maily. Případný výkřik (důležitost) v prvním sloupci přidělí e-mailu jeho odesílatel. E-maily mohou být vámi různě řazeny kliknutím na příslušné pole (dle odesílatele, příjemce atd.). V pravé horní části okna s Doručenou poštou je zobrazeno aktuální datum a čas. Kliknutím na konkrétní e-mail zobrazíte v dolním okně jeho obsah. V dolním okně také každému e-mailu máte možnost přidělit jednu ze tří odlišných prvků.

Obsah e-mailu:
 Jste pozvána na veletrh "Svět on-line" v Brně. Pro naše zákazníky máme letos odůtků, noviněk, které by mohly být zajímavé i pro vás.
 Pokud byste chtěli navštívit náš stánek v hale č.2. Můžeme pro vás rovněž zajistit vašího zájmu nás co nejdříve kontaktujte.

Obr. 9 Ukázka testů verbální myšlení (Jedryšek, 2016)

The screenshot shows the 'human garden' logo and a test interface titled 'Verbální myšlení'. The interface has three tabs: 'Úvod', 'Obchod', and 'Management'. The 'Obchod' tab is active. The content is as follows:

Firma Top Box s.r.o. má k dispozici různé skladové prostory, mezi jinými například:

Sklad materiálu: Aby firma Top Box s.r.o. měla vždy dostatek surovin pro výrobu, má každá její továrna své skladě materiálu. Manažer skladu je zodpovědný za to, aby byl ve skladu vždy dostatek zásob.

Sklad hotových výrobků: Ve skladu hotových výrobků jsou uskládněny součásti motorů, které jsou hotovy a připraveny k dodání zákazníkům. Manažer skladu musí také zajistit, aby všechny výrobky byly dostupné v dostatečném množství, a tudíž v případě zvýšené poptávky mohly být co nejdříve dodány zákazníkům.

Úvod
 Zde naleznete informace nutné pro správné vyhodnocení tvrzení zobrazeného ve spodní části obrazovky. Kliknutím na záložky/řtky se Vám zobrazí vždy konkrétní list s daty. Pro správné vyhodnocení každého tvrzení není potřeba data z listů kombinovat - stačí nalézt správný list s daty a ta vyhodnotit. Prosím klikněte na záložku/řtku a vyzkoušejte si tak zacházení s tímto testem.
 Poté klikněte na "x" pro zobrazení dalších instrukcí.

7.3 Virtuální assessment centrum III

Další příklad provedení VAC pochází od společnosti, která jej vnímá dvěma způsoby, jako rozvojový nástroj (virtual development centrum) a jako nástroj pro výběr zaměstnanců. O VAC poskytuje následující informace:

- Assessment centrum spojené s development centrem.
- AC a DC specialistů, personalistů, obchodníků, manažerů a TOP manažerů.
- Testy jsou nabízeny v českém, slovenském, anglickém a maďarském jazyce.
- Při sestavení VAC vychází z požadovaných kompetencí na pozici, dle nichž je sestavena sada psychodiagnostických metod.
- Normy pro vyhodnocení vychází ze standardizovaných vzorků ze soukromého sektoru.
- Mezi sledovaná kritéria patří: osobnostní a výkonové dispozice (např. orientace na úspěch a výsledek, emoční stabilita, loajalita, flexibilita, pracovní tempo).
- AC a DC obsahuje test analytického a logického myšlení.
- Další nástroje se využívají dle specifik pozice. Možné nástroje jsou popsány v níže uvedené tabulce a v příloze číslo 7.

Tab. 13 **Možné nástroje VAC** (MotivP, 2016)

Název	Typ metody	Stručný popis
Test klíčových kompetencí	Test (dotazník)	Osobnostní dotazník obsahující celkem 7 základních škál, které měří osobnostní předpoklady klíčových kompetencí: orientace na mezilidské vztahy, orientace na úspěch a výsledek, proaktivita, emoční stabilita, vedení, flexibilita a loajalita.
Test analytického myšlení	Test (dotazník)	Test měřící schopnost analytického myšlení. Předpokládá citlivost na detail ve verbálním sdělení a schopnost analyzovat problém nezávisle na vlastní zkušenosti.
T-test	Projektivní úkol	Projektivní test, který umožňuje identifikovat méně vědomé tendence posuzovaného, a to především na interpersonální rovině.

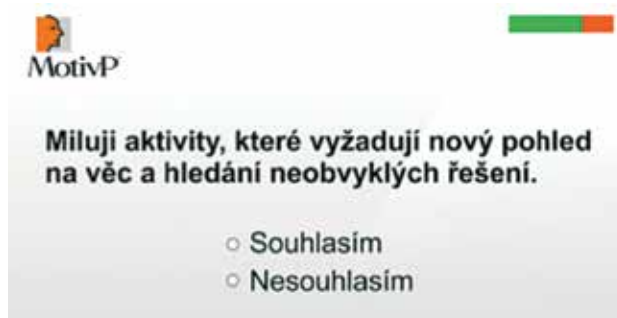
Virtuální interview	Dotazník	Automatická varianta personálního rozhovoru, který má za účel spolehlivě získat klíčové informace o účastníkovi (zkušenosti, postoje, sebehodnocení, motivaci). Skládá se z více částí a několika desítek otevřených otázek.
Dialog simulátor	Dotazník	Je simulací reálného rozhovoru. Nabízí výběr z možných reakcí na druhou osobu, přičemž je hodnocena správnost odpovědí. Sleduje se čas a zároveň správnost odpovědí.
Byznys esej	Písemný úkol	Písemný úkol prověřující schopnost analyzovat a řešit méně strukturovanou problematickou situaci z pracovní praxe. Vztahuje se k reálným úkolům, resp. je přesahuje a vyžaduje strategický pohled.
Zvládnání námitek	Test	Výkonový test, spočívající ve volbě vhodných odpovědí (argumentů) na konkrétní námítku v popsané prodejní situaci.
Modelové situace	Písemný úkol	Různorodé úkoly (nestandardní situace), které musí účastník řešit. Díky tomu, že jsou situace abstraktní (mimo běžně řešené úkoly), se lépe projeví tendence a vlastnosti účastníka.
Dilemata	Písemný úkol	Jsou zaměřena na individuální řešení jasně definovaných náročnějších situací, se kterými se lze setkat v pracovní praxi.
Test znalostí	Test	Test, který je složen ze znalostních otázek týkajících se dané pozice. Počet a znění otázek se definuje vždy konkrétně vzhledem k očekávání od pozice.
VideoProfil	Interaktivní úkol	Úkol pro kandidáta, který spočívá v natočení krátkého (1–3minutového) medailónku. Obsahem je představení se, sdělení zkušeností a motivace k přijetí na danou pozici.
Test klíčových postojů	Test (dotazník)	Standardizovaný automatizovaný on-line test. Klíčovými postoji jsou Pozitivní myšlení, Zacílení, Zaujetí, Důvěryhodnost, Myšlení v příležitostech.

- Na pozici personalisty se sledují zejména kritéria jako schopnost rozhodování, strategické a analytické myšlení, stanovování priorit, modelová situace slučování dvou oddělení.
- Na pozici obchodníka se testují zkušenosti a styl jednání se zákazníkem,

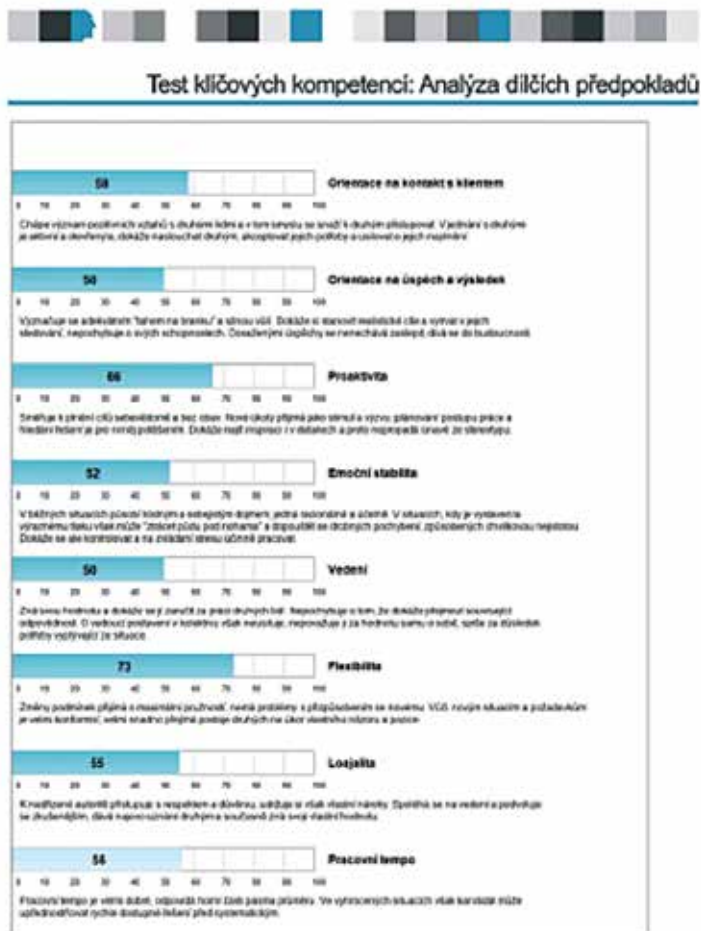
schopnost argumentace a zvládání stížností zákazníků, prodejní a komunikační schopnosti.

- Na pozici top manažera se provádí případové studie, řeší se manažerská dilemata a ověřuje se strategické myšlení.
- Psychodiagnostika je individuální, zjišťuje a ověřuje motivaci účastníků a jejich osobní a výkonové předpoklady. Využívá kombinaci metod, které vyhodnocují psychologové (viz přílohu č. 7).
- Testování je možné provést kdykoliv a kdekoliv, kde je připojení k internetu.
- AC a DC je možné realizovat individuálně i skupinově.
- Výstupem jsou individuální a skupinové závěrečné zprávy, které umožňují porovnání výsledků s ostatními kandidáty. Stanovují pořadí dle zvoleného profilu kompetencí.
- Závěrečné zprávy mohou být vypracovány v různých variantách, „basic“ je automatická zpráva vhodná pro psychology a personalisty, kteří ji dokáží sami interpretovat. Zpráva „standard“ zahrnuje interpretaci, včetně doporučujících otázek k pohovoru. Vhodná je pro manažery, kteří si vybírají zaměstnance sami. Nadstavbou je zpráva „professional“, která obsahuje interpretaci a je vhodná pro testování vrcholového managementu, protože obsahuje specifické testy a modelové manažerské situace, včetně případových studií.
- Cena AC a DC je za zprávu „basic“ bez interpretace psychologem za 300 Kč/osoba bez DPH, za zprávu „standard“ za 900 Kč/osoba bez DPH a za zprávu „profesional“ 3600 Kč/osoba bez DPH (MotivP, 2016).

Obr. 10 **Otázky z VAC** (MotivP, 2016)



Obr. 11 Ukázka výstupu VAC (MotivP, 2016)



8

PŘÍPADOVÉ STUDIE POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM ASSESSMENT CENTRU

Zde předkládáme různé případové studie, které je možné užít v rámci klasického i VAC. K případové studii č. 1 uvádíme konkrétní příklad zadání, které slouží k ověření schopnosti organizovat. Ostatní případové studie mohou sledovat různé cíle a ověřovat různá kritéria výběru. Je tedy na realizátorech AC, jaký cíl, jaká kritéria a jim přizposobené zadání zvolí.

8.1 Případová studie: Schopnost organizovat

Cílem případové studie je seznámit se s individuálním pracovním úkolem v rámci AC, který je orientován na jedno ze sledovaných kritérií – organizační schopnosti.

Jste mistrem v oddělení, kde se poloautomaticky montují vodní čerpadla z dodávaných částí a předávají se jinému oddělení k následné montáži do vozu. Montované díly dostáváte od dodavatele v rámci firmy. Vaše oddělení se skládá ze čtyř mistrů, kteří jsou rozděleni do dvou směn po dvou. Ranní směna trvá od 6 do 14 hodin. Odpolední od 14 do 22 hodin. Přes víkend se nepracuje, směny se střídají z pátku na pondělí: kdo pracuje v pátek v odpolední směně, začne v pondělí ranní směnou, a obráceně.

Každý mistr vede čtyři pracovní skupiny (skupina č. 1, skupina č. 2, skupina č. 3 a skupina č. 4), které jsou reprezentovány mluvčím týmu. Každá pracovní skupina, včetně mluvčího týmu, se skládá ze šesti zaměstnanců, kteří

pracují na dvou strojích. Vaše oddělení pracuje ve dvou směnách, vy sami pracujete tento týden v ranní směně.

Váš vedoucí výroby, p. Hašek, vám dnes – v úterý – sdělí: na jednom ze dvou strojů ve vaší pracovní skupině musí být provedena generální oprava, druhý musí být nahrazen novým. Práci provede cizí firma, která přijde příští týden. Firma oznámila, že s generální opravou stroje začne příští pondělí ve 22 hodin, předpokládá, že oprava bude trvat 14 až 15 hodin. Tato firma bude měnit i druhý stroj v pracovní skupině 2, na to předpokládá 20 hodin, začátek: příští úterý 14 hodin, okamžitě po zabudování bude na tomto stroji proveden 8hodinový zkušební provoz a zpracování.

Otázky:

1. Zpracujte detailní návrh, co má být uděláno, aby i při těchto pracích všechno v oddělení fungovalo optimálně (podrobný návrh, kdo, kdy, jak má co udělat). Pokud vám k zpracování tohoto úkolu chybějí informace, uvažujte o fiktivních faktech. Na přípravu máte 45 minut a asi v deseti minutách budete prezentovat vaše řešení ústně před malým grémiem. Písemné poznámky si můžete udělat.

8.2 Případová studie: Manažerské dilema

Pan Josef Bláha je podnikatel, který založil v roce 1993 firmu Delta, obchodující s náhradními díly pro osobní auta a motocykly. V roce 2008 rozšířil pan Bláha své podnikání i o obchod s ojetými vozy tím, že odkoupil malý autobazar ve vedlejším městě, který rozšířil a zmodernizoval. Pohnutkou k tomuto kroku byla skutečnost, že v době finanční krize lidé spíše hledali cenově přístupné a kvalitní ojeté vozy než vozy nové. Firma je rodinným podnikem, ve kterém vykonává pan Bláha funkci ředitele, který kromě operativního řízení rozhoduje i o strategii firmy. Jeho manželka má na starosti finanční řízení firmy Delta a jediný syn převzal vedení autobazaru. Kromě rodiny zaměstnává pan Bláha 5 skladníků, 2 prodavače náhradních dílů, 1 účetního a 1 prodejce ojetých vozů.

Firma vykazovala v uplynulých letech solidní hospodářské výsledky, ale poslední rok skončila ve ztrátě. Důvodem byla jednak pokračující recese v ekonomice, vzrůstající konkurence v oblasti prodeje náhradních dílů pro auta a motocykly, využívající i levných dovozů dílů z Asie, a v neposlední řadě i nedostatek kvalitních a cenově dostupných ojetých vozů. Navíc oznámil

mladý pan Bláha svůj úmysl se oženit a požádal rodiče o finanční částku na zakoupení bytu.

Pan Bláha senior začal vážně uvažovat o nabídce pana Nováka, který jej ve firmě navštívil minulý týden, představil se jako zástupce firmy, která umí dodat kvalitní náhradní díly z evropské výroby za velmi výhodné ceny a mimo jiné se zmínil i o možnosti dodávek kvalitních ojetých vozů ze západní Evropy s nízkým počtem najetých kilometrů a se všemi potřebnými dokumenty. Požadoval však určitou částku v hotovosti za zprostředkování obchodu ihned a další v budoucnu.

Pan Bláha stál před těžkým problémem. Na jedné straně potřeboval dostat svoji firmu opět do zisku, na druhé straně zvažoval riziko, neboť věděl, že náhradní díly za nabízené ceny nemohou být legální a ojeté vozy ze západní Evropy mohou mít tzv. přetočený tachometr a padělané doklady (Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016).

8.3 Případová studie: Mise firmy Hotcold

Mise firmy Hotcold zní do svého založení takto: Přinášíme tepelnou pohodu do Vaší práce a do Vašeho domova. Vloni se podařilo stanovit a shodnout se s vlastníky i na vizi, kterou by firma ráda realizovala v horizontu příštích pěti až deseti let a která zní: Hotcold bude v rámci kraje jedničkou nebo dvojkou v instalaci klimatizací do domácností a malých a středních podniků.

Pan Karel Truber před svým nástupem do firmy Hotcold pracoval u firmy, která se zabývala různými otopnými a vytápěcími systémy budov. Díky svým předchozím zkušenostem zpracoval rozvojovou úvahu, na jejímž základě by se firma Hotcold mohla začít zabývat i vytápěním. Zatím jsou v produkto-ovém portfoliu jen klimatizace, které si však někteří klienti nechávají montovat namísto jiných systémů vytápění, neboť klimatizace může vzduch i ohřívat (Štrach, 2011).

Otázky:

1. Proveďte SWOT analýzu společnosti Hotcold!
2. Jak byste definovali vizi firmy Hotcold? Jaký je rozdíl mezi vizí a misí?
3. Jaké znaky musí splňovat dobře stanovený cíl organizace? Jaké obecné cíle mají podniky?
4. Co je to strategie? Navrhněte strategický plán rozvoje firmy Hotcold!
5. Jaké jsou časté problémy plánování?

8.4 Případová studie: Automobilová výroba v USA a Japonsku

Po druhé světové válce bylo USA automobilovou velmocí. Vyráběly široký sortiment osobních automobilů v důsledku nízké ceny ropy s vysokou spotřebou pohonných hmot. Japonci jako poražená země nesměli vyrábět zbraně ani motory s vyšším zdvihovým objemem. V automobilovém průmyslu měli povolené vyrábět pouze miniauta. Za relativně krátké období se ale cena ropy na světovém trhu neúměrně zvýšila. Bohatství lidské společnosti rostlo a stále více obyvatel planety si mohlo dovolit koupit osobní auto. Z uvedených důvodů Japonci rychle zvýšili výrobu malých automobilů a po krátkém čase se v oblasti automobilového průmyslu stali pro USA tržními vyzyvateli. Svůj boj vyhráli a s malolitražními automobily se natrvalo usadili na americkém trhu v postavení tržních vůdců. Města začala být auty přeplněná, ovzduší bylo stále víc a víc znečištěné výfukovými plyny z aut. V společnosti se začala rozvíjet aktivita na ochranu životního prostředí (Körmeny, Konštiak, 2004).

Otázky:

1. Jak byste definovali vizi a misi japonských výrobců?
2. Jakou strategii japonscí výrobci použili? Formulujte ji.
3. Které konkrétní faktory způsobily tento zvrat a proč? (Využijte SWOT, 5F nebo PEST analýzu)
4. Proveďte analýzu současné situace v automobilovém průmyslu.
5. Proveďte analýzu současné situace životního prostředí a navrhnete konkrétní řešení pro zlepšení životního prostředí s minimálním ekonomickým dopadem na automobilový průmysl.

8.5 Případová studie: BWG

Slovenská společnost BWG, s. r. o., vyrábí různé doplňky do automobilů (autoalarmy, imobilizéry, centrální zamykání dveří, elektronické ovládaní oken a jiné). Byla založena před 10 roky a za tu dobu si našla svoje stále odběratele nejen na slovenském, ale i na českém, maďarském a polském trhu. Jsou jimi především soukromé autoservisy, ale i další distributoři autodoplňků.

Zaměstnává 240 osob, z toho je 45 technickohospodářských zaměstnanců, včetně manažerů. Ostatní zaměstnanci vykonávají dělnické profese (výroba,

montáž a údržba). V společnosti působí odborová organizace, ve které je organizovaných 65 % zaměstnanců, hlavně z řad dělníků.

Společnost byla po třech letech od svého vzniku zisková. Situace se však zhoršila v posledních 12 měsících, kdy přímo v regionu vznikla konkurenční firma CARS, s. r. o., zabývající se podobným sortimentem výroby. Ta dokázala v průběhu 6 měsíců získat do svých řad mnoho vysoce kvalifikovaných dělníků, specialistů jakož i některých manažerů, kteří získali praxi a odborné zkušenosti právě ve firmě BWG. Podstatnou úlohu přitom sehrávala nabídka lepších mzdových podmínek i některých sociálních výhod firmy CARS.

Vedení společnosti BWG se skládá z generálního ředitele, kterému je podřízený obchodní ředitel, výrobní ředitel a ekonomický ředitel. Výrobu řídí 5 mistrů, 1 mistr je zodpovědný za údržbu a servis. Pod ekonomického ředitele spadá ekonomický a finanční útvar se třemi zaměstnanci, mzdová účtárna a právník s odbornou asistentkou, která má na starosti personální agendu.

Firma má mnoho problémů s řízením pracovní síly. Fluktuace zaměstnanců je vysoká. Její příčinou jsou hlavně časté odchody ze strany zaměstnanců (k hlavním důvodům, které zmiňují při odchodu, patří lepší možnosti výdělků a „jiné“ důvody), ale i časté propouštění z důvodů porušování pracovní disciplíny (neomluvené absence, neplnění pracovních povinností apod.).

Průměrný výdělek zaměstnanců mírně zaostává za výškou výdělků, které je dosahováno v ostatních firmách regionu s podobným charakterem výroby. Nedocení se cítí zvláště mnozí výrobní specialisté, kteří vykonávají dělnické povolání. Předpokladem jejich přijetí je minimálně střední odborná škola technického směru s maturitou. Na otázky adresované výrobnímu řediteli, proč nejsou k dispozici popisy pracovní činnosti, které by vymezovaly jejich pracovní povinnosti, jim bylo vícekrát odpovězeno, že na „papírování“ není čas a že mají vykonávat vše podle příkazů svých nadřízených. Jejich nadřízení jsou z převážné většiny rodinní příslušníci dvou majitelů společnosti a řadoví zaměstnanci v nich nenacházejí oporu.

Nábor nových pracovních sil vykonává asistentka podnikového právníka, která dělá i počáteční výběr. O přijetí rozhoduje ekonomický ředitel. Asistentka si často stěžuje na malý zájem uchazečů o nástup do jejich podniku a nevyhovující odbornou úroveň uchazečů. Preciznější výběr se dělá jen sporadicky. Ekonomický ředitel to zdůvodňuje tím, že nejlepším měřítkem správnosti výběru je zkušební doba. Jak se nový zaměstnanec „neuchytí“, je s ním v rámci této doby ukončen pracovní poměr. Délka zkušební doby je přitom dvouměsíční (o měsíc kratší, než umožňuje zákoník práce).

Převážná většina liniových manažerů byla přijata z vnějších zdrojů na základě pohovoru s majiteli společnosti. Jen někteří byli povýšeni do těchto funkcí z řad dělníků. Nikdo z nich však neabsolvoval trénink, resp. kursy týkající se řízení a vedení lidí. Ze svého pohledu za svoji „povinnost“ považují neustálý tlak na dělníky, aby se zvyšovala produktivita práce. Málo z nich má dost iniciativy a zodpovědnosti, aby se zabývali vedením dílny komplexněji, aby zlepšovali metody řízení.

Sami mistři jsou dost demotivovaní. Propast mezi výdělkem vrcholového managementu a jimi je vysoká a příležitost k zvýšení mzdy je velmi malá. Taktéž možnost funkčního postupu je téměř nereálná.

Společnost nemá zpracovaný žádný formalizovaný systém na hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Neexistuje pro ně ani písemný zveřejněný formální mzdový systém. O přidělení prémie rozhoduje ekonomický ředitel na základě návrhů mistrů a ostatních vedoucích.

Firma po několik roků poskytovala zaměstnancům bezúročné půjčky, aby si vylepšili svoji ekonomickou situaci. Od této sociální politiky ale upustila před půl rokem rozhodnutím generálního ředitele společnosti. Důvodem bylo podle něj špatné klima, které vznikalo, když vedení společnosti několikrát zamítlo žádost o půjčky, které pokládalo za neopodstatněné. Vyskytly se i exekuce, protože někteří zaměstnanci půjčky důsledně nespláceli.

Problémy ve firmě se prohlubují a pracovní klima se zhoršuje (Gorej, Šulek, 1995).

Otázky:

1. V jaké oblasti vidíte ústřední problém společnosti BWG?
2. V jakém vývojovém stadiu se nachází úroveň personálního řízení ve společnosti BWG? Svou odpověď zdůvodněte:
 - personální administrativa,
 - personální management,
 - řízení lidských zdrojů.
3. Jaké organizační změny by mohly pomoci vyřešit problém firmy?
4. Kdo by měl být zodpovědný za jejich realizaci?
5. Vytvořte konkrétní změnový plán a navrhnete novou organizační strukturu společnosti BWG.
6. Jakou úlohu zde plní odborová organizace? Jaké úlohy plní odborová organizace obecně?

8.6 Případová studie: Změna organizační struktury

Firma CELTA je výrobcem konstrukcí z hliníku a laminátů pro průmyslový trh (B2B). Výzkumné oddělení firmy přišlo s návrhem stanu, který by bylo možno rychle a snadno postavit. Aby bylo možné složit laminátová žebra do malého balíčku, byla navržena a zdokonalena samouzavírací konstrukce s klouby. Stan je tak možné postavit za 90 sekund bez použití tyčí a napínacích lan. Firma zatím nemá žádné zkušenosti se spotřebitelským trhem (B2C), avšak vedení firmy se rozhodlo pokračovat v dalším vývoji, neboť výroba stanů poskytne další možnosti diverzifikace a rozšíření působnosti podniku, který byl zatím zaměřen pouze na průmyslový trh. Navíc marketingové oddělení provedlo průzkum trhu, který potvrdil, že kvalitní a cenově dostupné stany na trhu chybějí. Výzkumné oddělení firmy CELTA dostalo za úkol připravit tři druhy stanů a to kempingový stan pro 2 osoby, stan pro horolezce a velký stan pro rodiny.

Ke splnění tohoto úkolu musí být nutně upravena stávající organizační struktura, která je dána tím, že řediteli firmy CELTA jsou podřízeny útvary Nákupu, Výroby, Financí a Marketingu, přičemž oddělení Vývoje je podřízeno útvaru Výroby.

Sám ředitel podniku je značně přetížen, neboť jej zaměstnává výstavba nové výrobní haly (Pechová et al., 2015).

Otázky:

1. Znázorněte a definujte stávající organizační strukturu podniku CELTA.
2. Navrhněte a zdůvodněte maticovou organizační strukturu tohoto podniku.
3. Jaké další typy organizačních struktur znáte?
4. Co je to delegování, které činnosti by měl ředitel podniku CELTA delegovat a na koho?
5. Co je to pravomoc, odpovědnost a kompetence?

8.7 Případová studie: Docházka

Ve výrobně keramických obkladů jsou velké potíže s kázní zaměstnanců. Ředitel výroby, který zde působí již třicet let, uvažuje, jakým způsobem by bylo možné kázeň upevnit.

Při kontrole píchacích hodin si všiml, že mnozí dělníci chodí do práce na poslední chvíli, či dokonce pozdě. Přitom odchody z práce jsou značené přesně v půl třetí nebo dokonce předčasně. Cožpak nikdo nepotřebuje setrvat na

pracovišti ani o chvilku déle? Jaká je to pracovní morálka! Potom není divu, že výsledky firmy jsou čím dál slabší. Ředitel se rozhodl, že bude lístky docházky dále kontrolovat. Před dvaceti lety to dělával, pak tímto úkolem pověřil kádrováka. Po revoluci však bylo kádrové oddělení zrušeno a kontrolou docházky se nikdo ve vedení nezabýval.

Ředitel nařídil příchod pět minut před začátkem pracovní doby a odchody z práce pět minut po ukončení. Oznamil také, že ti, kteří nedodržují pracovní dobu, budou postihováni finančně. Pracovní kázeň se opravdu upevnila – ředitel zjistil, že zaměstnanci skutečně řádně dodržují pracovní dobu a pracovní kázeň se zlepšila. Výkony pracoviště se však k lepšímu neobrátily. Ředitel tedy vyzval vedoucí dílen, aby dohlédli také na dodržování přestávek na jídlo.

Při kontrole dílen před půl třetí však ředitel zjistil, že značná část zaměstnanců už chybí. Na konci měsíce byl velice překvapen – všechny lístky byly za sledovaný den raženy v době od 14,35 do 14,50 hodin. To znamená, že zaměstnanci museli nějakou manipulací s lístkem záznamy falšovat. Později se dozvěděl, že je možné lístky stlačovat či povytahovat a tímto způsobem značit kritický den o den dříve nebo později. Při podrobném zkoumání také vypátral, že někteří zaměstnanci lístky dokreslují ostře ostrouhanou modročervenou tužkou. Protože výroba v tomto měsíci ještě poklesla, rozhodl se ředitel k radikálnímu opatření: zavedl nové moderní zařízení pro kontrolu docházky (Košťan, Šuleř, Bělohlávek, 2006).

Otázky:

1. Myslíte si, že se zavedením nového zařízenílepší pracovní morálka a výkonnost zaměstnanců? Svou odpověď vysvětlete.
2. Jakým způsobem byste popsanou situaci řešili vy na místě ředitele?
3. Jaký je rozdíl mezi autoritou a mocí?
4. Připravte strukturu hodnotícího pohovoru s jednotlivými zaměstnanci, kteří pravděpodobně falšovali záznamy na docházkových lístcích.
5. Navrhněte nový systém odměňování.

8.8 Případová studie: Přetížený generální ředitel

Výrobní podnik dostal po revoluci nové vedení. Nový generální ředitel, ve věku 55 let, pracoval více než 30 let v organizaci, poznal dobře výrobu, ale má také zkušenosti z různých štábních útvarů, zejména v technickém úseku. Má přehled o současných vývojových trendech, během svého působení v technic-

kém rozvoji poznal také řadu zahraničních pracovišť a navázal zde užitečné kontakty. Rozhoduje v podstatě sám, vždy když jsou jeho podřízení bezradní, obracejí se na něho. Firma byla dlouho státním podnikem a nyní se stala společností s ručením omezeným. Změny byly spojeny s řadou konfliktních situací. Nakonec se vedení v počtu šesti lidí stalo spolumajiteli firmy. Sestavení nového vedení však nebylo jednoduché a obsazení jednotlivých funkcí nebylo přijato vždy jednoznačně. Podnik v předrevoluční době dodával velký objem práce do bývalého Sovětského svazu a dalších východoevropských zemí. Tyto trhy však ztratil a z této rány se dosud nevzpamatoval. V důsledku toho je dnes silně zadlužen. Značnou finanční částku však dluží podniku jeho věřitelé. Vcelku úspěšně si firma počíná na domácím trhu, bylo by však třeba rychleji proniknout na trh zahraniční – i přes mnohé inovace se podnik dostává na zahraniční trh dosti pomalu. Podnik se snaží zavést evropské standardy jakosti na výroby, ale to potrvá ještě alespoň rok a půl. Vnitřní organizace podniku vyžaduje dosti radikální změny.

Ředitel říká „Musíme být lepší než ostatní“, ale neřekne už, jak toho dosáhnout. Generální ředitel si stěžuje na úroveň svých zástupců. Nejstaršímu z nich je skoro 60 let a půjde brzy do důchodu. Je to zdatný odborník, s mnohaletou praxí, ale již nemá chuť dělat nějaké změny. Dokázal si vždy v každé situaci poradit. Ostatní jsou ve věku mezi 30 a 40 lety, mají značné technické a odborné znalosti. Chybějí jim praktické manažerské dovednosti a zkušenost s řízením a až na obchodního ředitele jim chybějí potřebné kontakty. Odborní ředitelé a ředitelé divizí si stěžují, že generální ředitel je autokrat. Všechno rozhoduje sám. Vyslechne ostatní ředitele, ale rozhoduje v podstatě bez ohledu na jejich názor. Jsou přesvědčeni, že kdyby divize měly větší samostatnost, všechno by fungovalo lépe. Ale generální ředitel se tomu brání a poukazuje na to, že by podnik fungoval pružněji, kdyby byl decentralizován a divize by měly určitou autonomii. Nicméně ředitelé divizí nejsou připraveni a při prvním problému, který se objeví, žádají generálního ředitele o pomoc. Když jsou postaveni před samostatný úkol, hledají raději všechny důvody, jak se mu vyhnout. Nedostatky při plnění úkolů postihuje generální ředitel dosti přísně na prémiech a nevybíravou kritikou při poradách vedení. Ale tím více se na něj podřízení obracejí s žádostí o pomoc při řešení operativních úkolů – snaží se přenést na něj část odpovědnosti.

Generální ředitel je pak natolik zatížen dílčími problémy, které by měli řešit jeho podřízení, že nemá čas na zásadní koncepční záležitosti. „Většinu z nich by bylo potřeba vyměnit, vím, že na svou práci nestačí,“ říká, „ale já nikoho lepšího nemám“ (Bělohávek, 2000).

Otázky:

1. Jaké styly vedení a řízení zaměstanců znáte? Jednotlivé styly charakterizujte.
2. Jaký styl vedení a řízení užívá generální ředitel? Uveďte, zda je styl vedení a řízení generálního ředitele ve vztahu k dané situaci vhodný či nikoliv.
3. Domníváte se, že je vhodné, aby ředitel pomáhal svým podřízeným? Svou odpověď zdůvodněte.
4. Které potřeby podřízených (fyziologické, bezpečí, sounáležitost, uznání, seberealizace) jsou uspokojeny a které nikoliv?
5. Kterých prvků transakčního řízení ředitel používá?
6. Mohl by ředitel používat prvky transformačního řízení? Jaké konkrétně?

8.9 Případová studie: Martinský pivovar

Po 110 letech vaření piva nastalo v martinském pivovaru ticho. Vlastník pivovaru, holandská firma Heineken, která vlastní čtyři slovenské pivovary, snížila stáčení piva ze čtyř na tři pivovary. Proč? Kontrola ekonomických ukazatelů firmy Heineken na Slovensku se dostala koncem roku 2003 v důsledku zvýšení spotřebních daní k meziročnímu propadu o 15,5 %. Proto management nařídil ve všech pivovarech audit. Nejhůře dopadl martinský pivovar, prodej jeho značky klesl. Pivovar nebyl ekonomicky efektivní, mzdové náklady byly k výnosu velmi neefektivní. Management rozhodl o zastavení výroby. Značka ale zůstává, jen se bude stáčet v nitranském pivovaru. Bez práce zůstane 120 lidí (Körmendy, Konštiak, 2004).

Otázky:

1. Charakterizujte proces kontroly a auditu. Jaký je rozdíl mezi kontrolou a auditem?
2. Pokuste se odhadnout, v kterých oblastech firma Heineken prováděla audit.
3. Které položky auditu by nejvíce měly ovlivnit rozhodnutí managementu?
4. Co by firma mohla udělat pro záchranu pivovaru?
5. Jakým způsobem by se firma mohla postarat o propuštěné zaměstnance?

8.10 Případová studie: Telekom Malaysia

Společnost Telekom Malaysia, druhý největší poskytovatel telekomunikačních služeb v jižní Asii s ročním obratem ve výši 5,5 miliard amerických dolarů,

zjistila, že jí při výběrovém řízení byly odcizeny citlivé informace. Zakázku v hodnotě 85 milionů amerických dolarů získala společnost Alcatel-Lucent právě kvůli uplacenému zaměstnanci Telekom Malaysia. Nejedná se přitom o ojedinělý incident. Firma přiznala hned několik případů podobného chování a americký soud jí v Malajsii a dalších státech udělil pokutu ve výši 137 mil. USD. Tento případ převzetí úplatku vedl k zásadním změnám ve společnosti Telekom Malaysia (Telekom Malaysia, 2013).

Otázky:

1. Popište obecný postup výběrového řízení.
2. Jaké kontrolní mechanismy musí být při výběrovém řízení nastaveny, aby k výše uvedeným situacím nedocházelo?
3. Jaké změny ve společnosti Telekom Malaysia po uvedené zkušenosti pravděpodobně nastaly?
4. Uvedené změny zhodnoťte a odhadněte jejich přínos.

8.11 Případová studie: Rozdělení parkovací plochy

Jste ředitelem firmy a ta se bude přemisťovat do nového závodu. Poslední tři roky se stavbou nového závodu intenzivně zabýváte a jste hlavním komunikačním partnerem pro architekta a stavbyvedoucího.

Vedení firmy má kromě vás šest členů. Pokud jde o mzdové podmínky, pak zde existují určité diference. Vedoucí obchodního, výrobního a technického oddělení jsou odměňováni poněkud lépe než vedoucí kontroly, vedoucí logistiky, vedoucí vývoje a personálního oddělení.

Včera jste dostal od architekta definitivní plány budov nového závodu a poprvé jste měl možnost seznámit se s existujícími parkovacími plochami. K dispozici je rozsáhlý pozemek před branou závodu (300 m od budovy), který je určen především pro parkování dělníků a nižších řídicích zaměstnanců. Kromě toho je k dispozici devět parkovacích míst přímo u administrativní budovy, o nichž se zčásti předpokládá, že budou využity pro návštěvníky. Politika společnosti vyžaduje, aby alespoň pět míst bylo vyhrazeno návštěvníkům.

To znamená, že pro vás a šest vašich vedoucích zaměstnanců zůstávají pouze čtyři parkovací místa. Přitom neexistuje žádná možnost zvětšení počtu parkovacích míst beze změny stavebních dispozic administrativní budovy. Rozhodnutí, jak označit parkovací místa, potřebuje architekt do zítřka (Pechová et al., 2015).

Otázky:

1. Vymezte rozhodovací problém a načrtněte plánec budovy a parkovacích míst.
2. Jaké povahy je definovaný rozhodovací problém? Která úroveň řízení by ho měla řešit?
3. Představte jednotlivé kroky rozhodovacího procesu.
4. Jak rozhodnete v následujících situacích:
 - a) Tým vedoucích zaměstnanců je nový, nemá zkušenosti se vzájemnou spoluprací, teprve se sladuje a poznává.
 - b) V týmu jsou veliké názorové rozepře, zejména nastávají mezi výrobou a kontrolou a také mezi výrobou a obchodem. Z minulosti již víte, že vedoucí výroby, kontroly a obchodu jsou velmi citliví na věci, které se týkají jejich statusu.
 - c) Tým je sehraný, dlouhodobě spolupracuje a vedoucí se mezi sebou respektují.
5. Napadají vás další okolnosti, kterým potřebujete věnovat pozornost při rozhodování?
6. Měl by se daný problém řešit pomocí individuálního nebo skupinového rozhodování? Svou odpověď zdůvodněte.

8.12 Případová studie: Snižování stavů

Jste ředitelem obchodní firmy a připravujete její restrukturalizaci, abyste dosáhl tzv. high performance organization. Je potřeba v každém oddělení snížit stav zaměstnanců o 10 %. Chystáte se na poradu vašeho týmu, kde je šest lidí. Z nich dva jsou zkušení manažeři a vedení lidí zvládají i po lidské stránce dobře. S oběma jste před vaším povýšením na ředitele spolupracoval.

Jednoho z nich jste povýšil vy a chcete, aby uspěl. Tři další jsou na své pozici teprve necelý rok a zapracovávají se.

Firma je středně velká a prozatím takovouto situaci nezažila, prostředí je spíše rodinné. Jako ředitel ale víte, že máte více pozic, než potřebujete. Je potřeba zvyšovat efektivitu práce a ne udržovat dosud zaběhlé pořádky.

Potřebujete, aby vaši manažeři plně souhlasili se snižováním pracovních míst a vše bez problémů proběhlo. Za chvíli máte schůzku s vašimi manažery a přemýšlíte, jak celý proces realizovat. Jaké jsou vaše možnosti? A jak budete celou záležitost prezentovat lidem (Pechová et al., 2015)?

Otázky:

1. Připravte si prezentaci na téma high performance organization.
2. Jaké jsou obecné zásady efektivní prezentace?
3. Jaké reakce účastníků porady předpokládáte bezprostředně po prezentaci?
4. Jakým způsobem by mělo být téma komunikováno mezi ostatní zaměstnanci?
5. Jaká existují rizika při prezentaci a komunikaci nepopulárního tématu? Jak jim lze předcházet?

8.13 Případová studie: Otevření kulturního centra

Společenskou událostí je recepce u příležitosti otevření nového kulturního centra, které bylo vybudováno s přispěním společnosti ŠKODA AUTO a.s. Recepce se účastní představitelé místní obecní správy a samosprávy, podnikatelských kruhů, kultury, novináři a jiné významné osobnosti. Za ŠKODU AUTO je pozván také zaměstnanec vývoje. Ten se dostane při neformálním rozhovoru s novinářem do polemiky o přednostech, výhodách a nevýhodách osobních automobilů značky ŠKODA a FORD. Jejich rozhovor vzbudil zájem okolí a několik účastníků recepce se zájmem sleduje tuto polemiku (Pechová et al., 2015).

Otázky:

1. Představte přednosti, výhody a nevýhody vozu značky ŠKODA.
2. Představte přednosti, výhody a nevýhody vozu značky FORD.
3. Jaké jsou rozdíly mezi formálním a neformálním typem rozhovoru? Jaké jsou výhody a rizika obou typů rozhovoru?
4. Rozhodněte se pro vůz ŠKODA nebo FORD a své rozhodnutí zdůvodněte.
5. Znázorněte proces komunikace. Co je to komunikační šum?

8.14 Případová studie: Nabídka MBA studia

V nové pozici manažera zakázky ve firmě Hotcold se panu Karlu Truberovi velmi zalíbilo. Protože je úspěšný, nabídl mu ředitel v rámci čtvrtletního pohovoru nad splněním osobních cílů, že by mu firma zaplatila víkendové studium MBA, neboť Karel před mnoha lety vystudoval vysokou školu technického zaměření a manažerem se stal podle svých vlastních slov spíše shodou okol-

ností. Navíc Karel napsal do svého plánu na příští čtvrtletí, že by se rád dále vzdělával.

Karel ale v současnosti pomáhá stavět synovi dům, a to i finančně. Přemýšlí, že by sice nebylo špatné rozšířit si obzory a že by mu to zřejmě profesně pomohlo, ale obává se, že studium by snížilo množství jeho volného času, který věnuje právě pobytu na stavbě synova domu a zednické práci. Ředitel však takovou nabídku nikdy předtím nikomu neučinil. Manažerka výrobního úseku, která se stala dobrou rodinnou přítelkyní Truberových, dokonce naznačila, že ředitel, který plánuje odchod do důchodu, zmínil Karlovo jméno v souvislosti s úvahou o plánu nástupnictví.

Karel diskutoval tuto nabídku s manželkou, která by radši, kdyby manžel více vydělal a mohli tak společně ještě výrazněji pomoci synovi, bydlicímu s rodinou v pronajaté garsoniéře. Pan Karel se svou manželkou souhlasí, i když se bojí říci si o zvýšení mzdy, neboť se domnívá, že již v současnosti má zřejmě jeden z nejvyšších příjmů ve firmě.

Nakonec se rozhodne, že řediteli nějak naznačí svou rodinnou situaci a požádá ho o to, aby nabídku studia o rok odložil. Ví, že tak možná dává vale své životní šanci – stát se ředitelem zaběhnutého středního podniku. Přemýšlí, jak by své postoje měl řediteli vysvětlit (Štrach, 2011).

Otázky:

1. Snaží se ředitel firmy Hotcold dobře motivovat pana Truberu?
2. Jaké základní motivační teorie existují? Jednotlivé teorie charakterizujte.
3. Odpovídají postoje a pocity pana Trubery známým motivačním teoriím?
4. Vžijte se do situace pana Trubery. Jakou formu a způsob komunikace byste zvolili pro sdělení závěrečného rozhodnutí?

8.15 Případová studie: Péče o zaměstnance

Velký strojírenský podnik se sídlem v Košicích už delší čas pocítuje nedostatek zaměstnanců v speciálních strojírenských profesích – soustružníků kovů, frézářů kovů, brusičů ozubení, svářečů kovů se státními zkouškami. Personální útvar proto vyvinul v posledních dvanácti měsících maximální úsilí v oblasti náborových aktivit. Ve spolupráci s OÚP v Košicích a regionech východního Slovenska (Rožňava, Prešov, Spišská Nová Ves, Gelnica, Michalovce, Humenné, Trebišov) zorganizovali množství náborových a výběrových akcí.

Na volném trhu práce inzerovali prostřednictvím tisku i ostatních médií volná pracovní místa. O zprostředkování práce požádali taktéž personální agentury.

Navzdory tomu, že těmito aktivitami získal podnik mnoho kvalifikovaných lidí s požadovanou praxí, výrobní kapacity ještě stále nejsou pokryté pracovní silou a výrobní ředitel neustále tlačí personální útvar k novým aktivitám.

Možnosti výdělků jsou přitom porovnatelné s konkurenčními firmami na území daného regionu. V podniku je zlevněné závodní stravování a možnost podnikových rekreací. Jiné sociální výhody toho času nejsou k dispozici.

Analýzou současných akcí bylo zjištěno následující:

- všechny vyšší uvedené profese jsou vysoce žádané na trhu práce nejen na celém území Slovenska, ale i České republiky, kam odchází velké množství pracovníků díky lepším možnostem výdělků, možnosti ubytování zdarma, dietám a proplácením cestovného jednou za měsíc z a do místa bydliště,
- největší úspěšnost náborových aktivit byla v okresech města Košice a blízkém okolí,
- nábor ze vzdálenosti nad 60 kilometrů od sídla podniku vykazoval minimální efektivnost v důsledku neochoty zaměstnanců dojíždět denně do práce (příliš vysoké náklady na cestovné),
- při ubytování v hotelech anebo různých ubytovnách v Košicích se musí počítat s minimální sumou 100 € měsíčně, což značně snižuje výdělek,
- u mladých lidí sehrává velkou úlohu nemožnost získat si prostředky na případné zakoupení bytu v Košicích anebo blízkém okolí.

Otázky:

1. Co vše obecně představuje proces péče o zaměstnance?
2. Jak proces péče o zaměstnance souvisí s procesem motivace?
3. Analyzujte proces péče o zaměstnance ve strojírenském podniku v Košicích.
4. Jaké možnosti v oblasti péče o zaměstnance byste navrhovali využít za účelem vyřešení otázky nedostatku kvalifikované pracovní síly v uvedeném podniku?
5. Uveďte několik možností a zdůvodněte jejich výhody a nevýhody pro zaměstnavatele na straně jedné a zaměstnanců na straně druhé (Gorej, Šulek, 1995).

8.16 Případová studie: Podezření z braní úplatků

Pan Novotný nastoupil k 1. 1. 2014 do firmy Maso jako vedoucí oddělení nákupu. Firma se zabývá zpracováním masa. V oddělení vede celkem čtyři zaměstnance. Po měsíci na pozici začíná poznávat celý tým a zjišťuje, že tahounem je pan Krátký, který si dělal zálusk i na jeho místo.

Využívá velké množství osobních kontaktů a jeho vztahy s dodavateli jsou spíše na přátelské bázi. Výběr dodavatele firmy tedy pro vedoucího oddělení probíhá velmi netransparentně, dokonce výběrová řízení nevyhrávají nejlevnější dodavatelé. Pan Krátký komentuje tuto skutečnost tím, že hlavní prioritou jsou lepší dodací podmínky a kvalita surovin.

Po půl roce v nové firmě si povšimne, že pan Krátký dostává často různé hodnotné dárky od dodavatelů. Nabývá tak podezření, že praktiky pana Krátkého nejsou zcela v pořádku (Pechová et al., 2015).

Otázky:

1. Existuje nějaký zákon, který upravuje podmínky přijímání hodnotných darů? Který?
2. Jak vedoucí oddělení může řešit problém, že dodavatelé nosí jeho kolegovi hodnotné dárky?
3. Mohl by situaci vyřešit nový etický kodex firmy Maso?
4. Jaké výhody a jaká rizika nový etický kodex firmě Maso přinese?
5. Pan Novotný řeší dilema, zda má své podezření sdělit řediteli společnosti. Co byste v jeho pozici dělali vy?

8.17 Případová studie: Fasson France

Fasson France se zabývá produkcí a distribucí samolepících materiálů a potažovaného papíru pro široké použití, včetně etiket na lahve. Při ročních tržbách 98 mil. € zaměstnává firma 250 lidí. Přes 50 % produkce firmy jde na export. Fasson France je součástí americké nadnárodní společnosti Fasson Rolls Division of Avery Dennison. Avery Dennison je světový lídr v oblasti samolepících materiálů. Roční tržby koncernu dosahují 3 mld. €. Koncern zaměstnává celkem 15 800 lidí ve 40 zemích. Fasson France operuje v tržním sektoru s velmi silnou konkurencí. Také jejich zákazníci jsou velmi „mocní“, dobře informovaní a pod tlakem finálních odběratelů, kteří se snaží snižovat náklady a prosazovat stále nové nápady i v oblasti labellingu (označení pro štítky,

samolepky atp.). Současně se rapidně vyvíjí tiskařské technologie, jako např. digitální a laserový tisk. Pro Fasson France to znamená neustálé zlepšování at' už v oblasti technologické nebo v oblasti zákaznického servisu.

V minulosti Fasson na tyto výzvy reagoval snahou o technologické prvenství. Ostatně jeho mateřský koncern Avery Dennison vynalezl samolepící štítky. V průběhu 80. let byla snaha o technologický pokrok doplněna důrazem na kvalitu. V roce 1985 firma vyhrála francouzskou cenu kvality. V roce 1988 jí byl udělen certifikát ISO 9002.

Počátkem 90. let koncernový management dospěl k závěru, že dosavadní řešení nejsou dostatečná. Problém byl, jak reagovat na tlak zákazníků, kteří požadují lepší servis a nižší ceny a současně udržet technologickou a kvalitativní úroveň (New Forms of Work Organisation, 1998).

Otázky:

1. Jakými opatřeními je možné zvýšit konkurenceschopnost Fasson France?
Užijte techniky brainstorming nebo myšlenkovou mapu.
2. Znázorněte nové kreativní logo Fasson France.
3. Vytvořte webové stránky Fasson France.
4. Vysvětlete, co znamená, když Fasson France zlepšil svoji konkurenceschopnost prostřednictvím organizační inovace.
5. Co znamená úspěch či neúspěch na trhu Fasson France pro 250 jeho zaměstnanců?

9

ROLOVÉ HRY POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM ASSESSMENT CENTRU

Rolové hry v rámci klasického i virtuálního AC mohou sledovat různá kritéria. Níže uvádíme několik příkladů rolových her, které jsou použitelné v klasickém i virtuálním AC.

9.1 Zvýšení platu

Žádáte nadřízeného o zvýšení platu po úspěšně zrealizovaném projektu. Nadřízený se vykrucuje, hledá záminky, jak plat nezvyšovat (Pechová et al., 2015).

Role: neústupný šéf vs. podřízený žádající o zvýšení platu

9.2 Ztráta prémie

Pohovor u nadřízeného: ztráta prémie z důvodu nedodržení stanoveného termínu na dokončení prací. Podle podřízeného to bylo způsobeno neúplnými a opožděnými informacemi od nadřízeného (Pechová et al., 2015).

Role: nespokojený šéf vs. sankcionovaný podřízený

9.3 Přidělení služebního vozidla

Žádost o přidělení služebního vozidla, které bylo již dříve slíbeno. Úkolem

žadatele je znovu zdůvodnit nadřízenému, proč ho potřebuje, a přesvědčit ho, aby v této věci něco podnikl! (Pechová et al., 2015).

Role: šéf, který se nenechá snadno přesvědčit vs. žádající podřízený (o služební auto)

9.4 Dovolená

Manželé se dohadují o tom, jak a kde stráví dovolenou. Manželka chce k moři, manžel chce na hory. Vzájemně se přesvědčují, dohadují, nechtějí se ale jen tak vzdát svých představ (Pechová et al., 2015).

Role: manžel (zdůvodňuje výhody dovolené na horách) vs. manželka (přesvědčuje manžela, že moře je lepší)

9.5 Otevření kulturního centra

Společenská událost – recepcce u příležitosti otevření nového kulturního centra, které bylo vybudováno s přispěním společnosti ŠKODA AUTO a.s. Recepce se účastní představitelé místní obecní správy a samosprávy, podnikatelských kruhů, kultury, novináři a jiné významné osobnosti. Za ŠKODU AUTO je pozván také zaměstnanec vývoje. Ten se dostane při neformálním rozhovoru s novinářem do polemiky o přednostech, výhodách a nevýhodách osobních automobilů značky ŠKODA a FORD. Jejich rozhovor vzbudil zájem okolí a několik účastníků recepcce se zájmem sleduje tuto polemiku (Pechová et al., 2015).

Role: zaměstnanec vývoje (obhazuje zn. ŠKODA) vs. novinář (obhazuje zn. FORD)

9.6 Nákup mobilních telefonů

Vedoucí oddělení chce prosadit nakoupení mobilních telefonů pro své podřízené. Jedná o tom s příslušným manažerem. Ten ale vystupuje jako „typický úředník“. Místo toho, aby se snažil v rámci svých kompetencí vyhovět, tak raději vymyslí různá zdůvodnění, proč to nejde (Pechová et al., 2015).

Role: vedoucí oddělení (žádající) vs. neochotný manažer

9.7 Plánovaný odchod nejlepšího odborníka

Šéf se od nejlepšího odborníka z jeho oddělení dověděl, že chce odejít na jiné pracovní místo v rámci firmy. Probíhá rozhovor, ve kterém si vyjasňují důvody tohoto rozhodnutí a šéf se snaží tohoto zaměstnance udržet. Může k tomu využívat různé sliby: materiální a finanční výhody, perspektivu kariérového postupu aj., ale také mezi řečí naznačí, že by se mu odchod nemusel vyplatit (Pechová et al., 2015).

Role: šéf – nadřízený vs. podřízený, který chce přejít na jiné pracoviště

9.8 Převzetí odpovědnosti

Práce na novém projektu jsou v plném proudu, všichni „šílí“, závodí s časem, a jak se občas stává, chybějí důležité a přesně definované informace. Zaměstnanec vývoje proto navštíví odpovědného manažera a žádá po něm zpřesnění a doplnění informací. Ten ovšem „mlží“, dlouze mluví o zbytečnostech. Zaměstnanec vývoje má dojem, že manažer nechce zaujmout jednoznačné stanovisko a vzít tak na sebe odpovědnost (Pechová et al., 2015).

Role: zaměstnanec vývoje (potřebuje informace) vs. manažer (nezaujímá jednoznačné stanovisko a dlouze, neproduktivně hovoří)

9.9 Dodržení termínů

Podřízený argumentuje u šéfa, proč za daných podmínek nebude možné, aby dodržel termín, kdy má být splněn dílčí úkol. Z jeho argumentace vyplývá, že vina není jednoznačně na jeho straně. Šéfovi se to ale nelíbí a snaží se podřízeného „nachytat na hruškách“ (Pechová et al., 2015).

Role: nespokojený šéf vs. podřízený – zdůvodňuje a kritizuje nedostatky

10

AUTORSKÉ ZHODNOCENÍ KLASICKÉHO A VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA

V závěru je přáním každého autora, aby naplnil očekávání čtenářů... Kniha je koncipována dle definovaného cíle – charakterizovat AC jako systematický výběrový nástroj, uvést a charakterizovat základní metody při konstrukci AC, analyzovat výhody a nevýhody VAC, porovnat reálné AC a VAC a diagnostikovat situace, ve kterých je efektivnější aplikovat AC či VAC.

V úvodních kapitolách představujeme informační základnu pro tuto publikaci a vycházíme z výsledků interview s realizátory, hodnotiteli, organizátory, moderátory a absolventy AC. V následujících kapitolách řadíme AC do kontextu personální práce, uvádíme metody personálního výběru a charakterizujeme AC nejen jako výběrový nástroj. Pokračujeme výhodami i nevýhodami AC, jeho validitou a reliabilitou a podrobněji se zastavujeme u jednotlivých fází AC. Část, která je věnována klasickému AC, je ukončena etickými aspekty AC a chybami v jeho jednotlivých fázích. Podobně jako část věnovaná klasickému AC je strukturována i část, která se orientuje na VAC.

Závěrečné kapitoly jsou věnovány případovým studiím a rolovým hrám, které jsou použitelné v rámci klasického i virtuálního AC. Ve všech částech publikace jsou uvedeny jak teoretické, tak praktické poznatky z různých zdrojů a pro nás bylo nesmírným obohacením pracovat s tolika informacemi, teorii konfrontovat s praxí a naopak a absolvovat VAC.

Do zpracování knihy jsme šly s obrovskou chutí a naplno a doufáme, že:

- se nám podařilo předložit objektivní, podstatné a praktické informace o klasickém i virtuálním AC,

- se nám podařilo pomoci vám utvořit si přehled o výhodách a nevýhodách obou nástrojů,
- se nám podařilo inspirovat vás ke změnám či doplňkům vašeho AC, které již nabízíte,
- se nám podařilo poskytnout budoucím účastníkům AC informace, díky kterým budou při jejich absolvování klidnější.

11

PŘÍLOHY

V následujících přílohách doplňujeme teoretickou část práce praktickými příklady a ukázkami z praxe, které dokreslují čtenáři výše uvedené informace.

Příloha číslo jedna jsou otázky z rozhovorů provedených s odborníky a absolventy AC. Druhá příloha popisuje možné zadání úlohy třídění došlé pošty. Navazuje třetí příloha, která obsahuje ukázky této metody ve VAC. Čtvrtá příloha popisuje Balesovo pozorovací schéma, které pomáhá při hodnocení skupin při řešení problému. V příloze číslo pět až sedm jsou ukázky z VAC – instrukce a ukázky výstupních zpráv.

11.1 Příloha č. 1: Otázky pro rozhovory

Otázky pro hodnotitele, organizátory a realizátory (assessery), pozorovatele, personalisty, moderátory, facilitátory:

1. Souhlasíte s tím, že AC je spíše výběrovou metodou nežli rozvojovým nástrojem?
2. Využíváte AC i jako rozvojový nástroj?
3. Jakou roli jste v rámci AC nejčastěji vykonával/a?
4. Jak dlouho jste danou roli vykonávala?
5. Na jaké profesi či obor bylo AC, kterých jste se účastnil/a, orientováno?
6. Domníváte se, že existuje podstatný rozdíl mezi AC orientovaným např. na výrobní a marketingovou oblast? V čem daný rozdíl spatřujete?
7. Přípravoval jste se na AC?
8. V čem spočívala vaše příprava na AC? Co, kdy a jak bylo nutné připravit nebo absolvovat?
9. Jaká pravidla bylo třeba před i během AC ve vaší roli respektovat?
10. Dle jakých kritérií jste byl/a do své role vybrán/a?

11. Jaké úkoly jste do vašich AC nejčastěji zařazoval/a, hodnotil/a?
12. Jaká kritéria při úkolech bylo třeba během AC u účastníků hodnotit?
13. Preferujete AC off nebo on the job?
14. Z jakého důvodu preferujete vybranou variantu (AC off nebo on the job)?
15. Jaká pozitiva a jaká doporučení vyplývají z vaší zkušenosti v rámci AC?
16. Jaká doporučení byste dal/a budoucím účastníkům AC?
17. Vnímáte AC jako vhodnou metodu pro výběr zaměstnanců?
18. V čem vidíte nevýhody AC?
19. V čem spatřujete jeho výhody?
20. Stalo se vám někdy, že výběr v rámci AC přinesl firmě nevhodného kandidáta?
21. Máte zkušenosti nebo informace o VAC?
22. Jaký je váš názor na VAC?
23. Jaký podstatný rozdíl mezi AC a VAC „vidíte“? (nejen forma)
24. Kdy a v jakých situacích (konkrétně) je dle vás efektivní využít AC než VAC?
25. V jakých situacích (konkrétně) je dle vás efektivní využít VAC než AC?
26. V čem vidíte výhody VAC oproti AC?
27. Jaká rizika má VAC v porovnání s AC?
28. Má, dle vás, VAC budoucnost?
29. Plánujete VAC ve vaší firmě v budoucnu využívat nebo doporučil/a byste jej ve vaší firmě užívat?

Otázky, které byly předmětem interview s absolventy AC, jsou následující.

1. V jakém roce jste AC absolvoval/a?
2. Na jaký obor (oblast) jste se při daném AC hlásil/a?
3. Jak dlouho jste se na AC připravoval/a?
4. Jakým způsobem jste se na AC připravoval/a?
5. Jaká kritéria byla u vás během AC sledována?
6. Znal/a jste sledovaná kritéria předem?
7. Ve kterých „úkolech“, při jakých situacích jste se cítil/a jistě a kdy spíše naopak?
8. Preferujete skupinové či individuální typy úkolů? (během AC)
9. Uspěl/a jste v AC?
 - a) Proč myslíte, že jste úspěšl/a?
 - b) Proč myslíte, že jste neúspěšl/a?
10. Vnímál/a jste jako pro vás pomocnou roli moderátora?

11. Jaká pravidla bylo třeba před i během AC respektovat?
12. Absolvoval/a jste biograficko-diagnostický rozhovor?
 - a) S kým jste absolvoval/a biograficko-diagnostický rozhovor?
 - b) V jaké fázi AC?
13. Z jakých úkolů se vaše AC skládalo?
14. K jakým „ponaučením“ jste po absolvování AC dospěl/a?
15. Co byste doporučil/a jako návrh pro zlepšení organizátorům AC či personalistům?
16. Preferujete AC off nebo on the job?
17. Z jakého důvodu preferujete vybranou variantu?
18. Jaká doporučení byste dal/a budoucím účastníkům AC?
19. Máte zkušenosti nebo informace o VAC? Ať už vy osobně nebo jako vedoucí zaměstnanec?
20. Jaký je váš názor na VAC?
21. Jaký podstatný rozdíl mezi AC a VAC „vidíte“? (nejen forma)
22. V jakých situacích (konkrétně) je dle vás efektivní využít AC?
23. V jakých situacích (konkrétně) je dle vás efektivní využít VAC?
24. V čem vidíte výhody VAC oproti AC?
25. Jaká rizika má VAC v porovnání s AC?
26. Má, dle vás, VAC budoucnost?
27. Kdybyste měli možnost volby, preferovali byste VAC nebo klasické AC? Svou odpověď zdůvodněte.

11.2 Příloha č. 2: Třídění došlé pošty

Právě se stáváte manažerem na střední úrovni řízení, nad sebou máte generálního ředitele a zodpovídáte za jeden úsek v podniku.

Dnes plánujete odjezd na dovolenou a ve 14:00 máte být na letišti. Přesto musíte ještě dopoledne do práce. Teď je 8:00, vy jste dorazil na pracoviště a stojíte před následujícími problémy:

- Volala manželka, že pes je nemocný a máte ho odvézt k lékaři. Cesta tam zabere 30 minut, ale v čekárně můžete strávit i 90 minut.
- Psa musíte odvézt k tetě, která se o něj bude starat po dobu vaší dovolené. Cesta k ní zabere 30 minut.
- Generální ředitel s vámi chce mluvit ještě před dovolenou. Většinou to zabere asi 45 minut.

- Tetě musíte koupit nějaký dárek za to, že se vám bude starat o psa. To se dá stihnout za 30 minut.
- Vaše sekretářka vám nechala vzkaz, že personální úsek vám posílá dva kandidáty na volnou pozici u vás v oddělení. Většinou jste zvyklí vést jeden pohovor 30 minut.
- Chcete mluvit se svým zástupcem, abyste mu mohl předat poslední pokyny. To zabere 45 minut.
- Chcete vyzvednout z čistírny oblek, který jste si chtěl vzít na dovolenou, ale čistírna je poměrně daleko, takže to bude trvat asi 90 minut.
- Ozval se vám odběratel, který má nějaké pochybnosti o smlouvě, kterou jste uzavřeli nedávno. Jednání s ním bude trvat asi 45 minut.
- Objednal se k vám na pohovor váš podřízený, který je sice schopný zaměstnanec, ale má tendenci vše líčit velmi zdoluhavě. Naposledy vám rozhovor s ním trval hodinu.

Nyní, když znáte všechny úkoly, je vaším cílem sestavit denní plán: co budete dělat, kdy a jak dlouho (Gruber, 2002).

11.3 Příloha č. 3: Třídění došlé pošty VAC

Při VAC na počátku dostanete jasné zadání a s ním i priority jednotlivých e-mailů a odesílateľů, komu je máte předat a jak s nimi dále pracovat (Jedryšek, 2016).



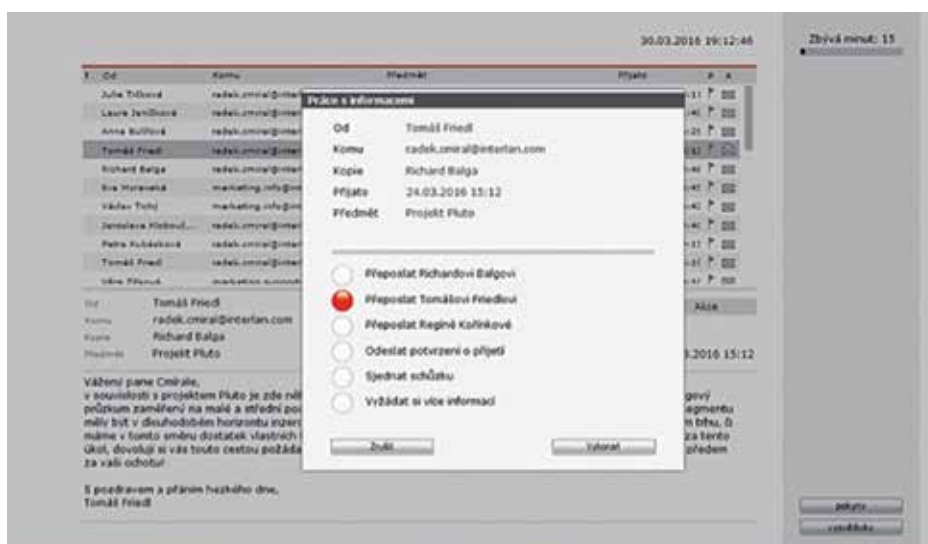
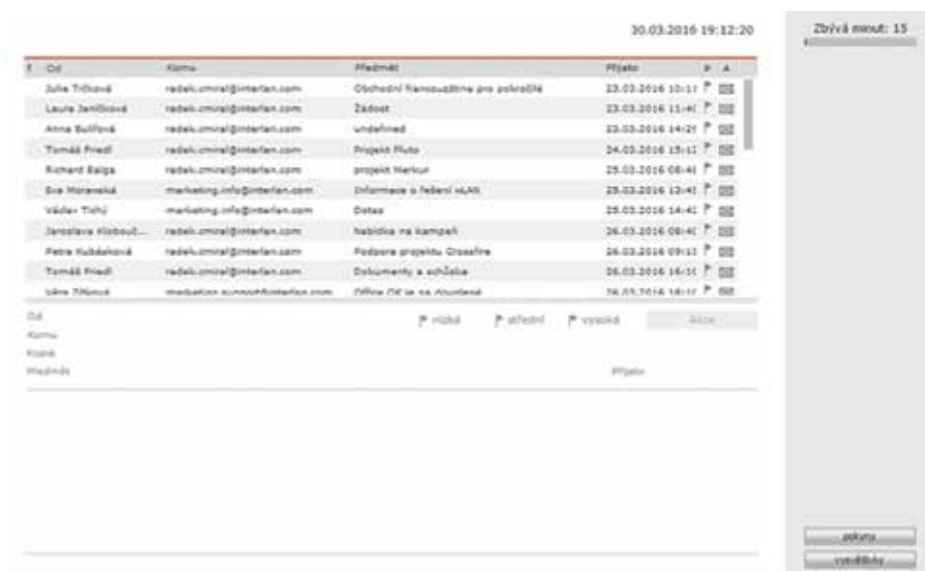
Práce s informacemi

Tento test měří vaši schopnost analýzy dat a stanovování priorit. Na test budete mít 15 minut.

Vaším úkolem je zpracovat e-maily došlé do schránky pana Radka Cmirala. Pan Cmiral je, nebo spíše byl, projektový manažer pracující v marketingovém oddělení společnosti InterLAN. Pan Cmiral musel však neplánovaně a s okamžitou platností opustit společnost InterLAN a vy jste ho v jeho funkci nahradili.

Zpracování e-mailů došlých do schránky pana Radka Cmirala znamená přidělit jednotlivým e-mailům priority a na některé e-maily urychleně reagovat. Během toho však budete trvale on-line, a tak vám navíc v okamžiku zpracovávání starých e-mailů budou přicházet e-maily nové. Pokyny pro zpracování e-mailů vám zadá váš nadřízený, Richard Balga.

Na následujících stránkách naleznete detailní informace pro práci s testem a instrukce od vašeho nadřízeného, pana Balgy. E-maily v úvodní části slouží jen jako příklady pro vysvětlení zacházení s tímto testem. Obsah těchto e-mailů ani vaše cvičné odpovědi nemají jakýkoliv vliv na samotný test a jeho obsah. Využijte této úvodní části dle libosti tak, abyste si byli zcela jisti ovládním testu. Na číst se cvičnými příklady máte tolik času, kolik jen uznáte za vhodné.



11.4 Příloha č. 4: Balesovo pozorovací schéma

Balesovo pozorovací schéma je soustavou pozorovacích kategorií, která je určena ke sledování a popisu malých sociálních skupin při řešení problému.

Dalo by se tedy říci, že toto schéma je určitým scénářem pozorování. Pozorovatel, který dodržuje tento scénář, dělí své pozorování na určité akty. Tento systém je velice náročný a vyžaduje kvalifikované a zkušené jedince, ale jeho výsledky jsou precizní a vyčerpávající. Celé schéma je znázorněno v následující tabulce.

Oblast	Podskupina	Projev	Popis
Pozitivně sociálně emocionální oblast	Pozitivní reakce	Projevuje solidaritu	Zlepšuje postavení druhých, odměňuje je
		Projevuje uvolnění, napětí	Žertuje, směje se, projevuje uspokojení
		Souhlasí	Projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých
Emociálně neutrální úkolová oblast	Pokusy o odpovědi	Dává návrh	Dává směrnici, ale ponechává druhým samostatnost
		Projevuje mínění	Hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění a svá přání
		Poskytuje orientaci	Poskytuje informace, opakuje, objasňuje, potvrzuje
	Otázky	Žádá o orientaci	Žádá o informace a jejich opakování
		Žádá o mínění	Žádá o hodnocení, analýzu, o vyjádření cítění
		Žádá o návrh	Žádá o směrnici, ptá se na možné způsoby jednání
Negativně sociálně emociální oblast	Negativní reakce	Nesouhlasí	Projevuje pasivní rezistenci, nepomáhá
		Projevuje napětí	Žádá o pomoc, stahuje se
		Projevuje antagonistický vztah	Zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje

Jak je vidět v předchozí tabulce, všechny činnosti, které může jedinec během pozorování předvést, jsou rozděleny do 12 hlavních skupin. Ty jsou pak ještě spojovány podle dalšího smyslu.

Pozorovateľ zapisuje svá pozorování do záznamového archu vždy k daným kategoriím. Tento typ pozorování mu umožňuje také přesně zaznamenat, komu byl daný výrok nebo čin určen a z toho je pak možné vyvozovat další závěry, jako např. s kým daný jedinec komunikuje nejvíce, zda se obrací na celou skupinu nebo jen k jednotlivým osobám.

Balesovo pozorovací schéma bylo původně vytvořeno tak, aby se data získaná z něj u různých skupin mohla navzájem porovnávat, a obecně se předpokládá, že se jedná o nejzdařilejší systém kategorií pro popis a analýzu sociálních interakcí (Janoušek et al., 1986).

11.5 Příloha č. 5: Instrukce VAC^{*)}

Gratulujeme Vám. Boli ste vybraný, aby ste si prešli virtuálnou Pindsight™ simuláciou. Je to unikátna a cenná príležitosť. Takúto skúsenosť z pohľadu účastníka má len pár ľudí.

Prosíme Vás, aby ste si tieto inštrukcie pozorne prečítali a pripravili sa tak na Vašu simuláciu. Príprava Vám zaberie 2-4 hodiny a môžete ju vykonať kedykoľvek až do začiatku Vašej naplánovanej simulácie

Priebeh Simulácie

Počas simulácie sa ocitnete v pozícii čerstvo obsadeného miesta lídra a manažéra fiktívnej spoločnosti. Vaša pozícia je univerzálna, teda nie je vyžadovaná žiadna špecifická technická či iná odborná znalosť, boli ste vybraní vďaka schopni viesť tím a projekt. V časti **Dokumenty** nájdete všetky potrebné informácie o spoločnosti aj Vašej pozícii v nej. Tieto dokumenty máte k dispozícii neustále, teraz, ale aj počas celej simulácie. V prípade, ak si chcete napísať poznámky k dokumentom, odporúčame využiť časť **Poznámky**. Tie sú Vám k dispozícii aj na bočnej lište na pravej strane obrazovky. Poznámky, ktoré si vytvoríte budete mať k dispozícii počas celého trvania simulácie.

Simulátor vytvára podmienky a prostredie prvých 3 hodín počas Vášho prvého dňa v novom zamestnaní. Súčasťou procesov vo Vašej novej spoločnosti je 7dňový rozvojový seminár pre nových zamestnancov. O tri hodiny od začiatku simulácie teda musíte opustiť kanceláriu a vyraziť na letisko, aby ste seminár stihli. Vráťte sa späť do kancelárie o 7 dní, medzitým však nebudete mať prístup

^{*)} Autentický text ve slovenském jazyce.

k telefonu ani emailu, nebude možné vykonávať pracovné povinnosti. To znamená, že všetko potrebné musíte zvládnuť počas týchto troch hodín.

Napriek tomu, že simulácia je kópiou typického pracovného dňa zamestnávateľa na vedúcej pozícii, sú v nej isté obmedzenia, na ktoré treba myslieť, ktoré treba zdôrazniť. Počas Vašej prípravy aj samotnej simulácie teda myslíte na nasledovné:

- Na konci simulácie, teda po uplynutí 3 hodín, odchádzate z kancelárie a návrat je plánovaný o 7 dní. Preto **je potrebné vyriešiť všetky bezodkladné záležitosti a úlohy počas tejto doby**, pretože späť k nim sa dostanete až o daných 7 dní.
- Všetky Vaše rozhodnutia vychádzajú z informácií, ktoré sú Vám dostupné a k dispozícii. Všetky plánované aktivity a pracovné úlohy musíte vyriešiť formou odpovedí na emailové správy a počas živých telefonátov. **Kvôli obmedzenému času, ktorý máte k dispozícii (3 hodiny) by ste mali predpokladať, že nedostanete odpovede na telefonáty a odoslané emaily.** Všetku komunikáciu by ste mali smerovať tak, aby ste ukázali všetok svoj potenciál a svoje schopnosti bez potreby ďalšej komunikácie.

Počas simulácie budete zaneprázdnený a situácie, ktoré budete riešiť budú veľmi náročné. Takéto pocity sú prirodzené a sú dôsledkom náročnosti simulácie, ktorou si budete prechádzať.

Čo by ste mali vedieť pre začiatkom Simulácie

Počas Vášho trojhodinového pracovného dňa budete toho musieť stihnúť naozaj veľa. Simulácia je často jej účastníkmi opisovaná ako veľmi rýchla a náročná skúsenosť. Práve preto je veľmi dôležité, aby ste sa predtým pripravili a uistili, že máte všetky informácie, aby ste sa vo Vašej novej práci nestratili.

Pred samotnou simuláciou by ste mali prejsť niekoľko krokov:

1. Nahrajte svoju fotografiu a vyplňte prosím Osobnostný dotazník.
2. Prečítajte si a odošlite pár emailov, vytvorte udalosti v kalendári a poznámky, vyskúšajte si možnosť zavolať niektorému z kontaktoch. Všetky tieto aktivity sú pripravené pre Vás, aby ste sa naučili pracovať s platformou Simulátora. Bližšie informácie a postupy nájdete v jednotlivých emailoch v časti Emaily.
3. V časti Dokumenty nájdete všetky informácie o Vašej novej spoločnosti a Vašej pozícii, ktorú zastávate. Na vytváranie a zapisovanie poznámok

Vám slúži časť Poznámky, kde si môžete poznámky tvoriť už teraz a budete ich mať k dispozícii počas simulácie.

4. Prezrite si úlohy, ktoré vychádzajú z emailových správ, ktoré budete priebežne dostávať. Budete vyrábať firemné plány a stratégie, ktoré budú postavené na dokumentoch, ku ktorým máte prístup. Ďalšia inštrukcie Vás čakajú priamo v emailoch.

Čo budete robiť počas Simulácie

Ako by ste mohli pri vedúcej pozícii spoločnosti očakávať, Váš pracovný deň bude zložený predovšetkým z emailov a telefonátov, ktoré sú nástrojom vedenia Vášho projektu.

- Bude dostávať emaily obsahujúce špecifické pracovné úlohy, ktoré musíte urobiť a dokončiť. Niektoré emaily Vás budú čakať v schránke už na začiatku simulácie, ostatné Vám prídu počas Vášho tri hodiny dlhého pracovného dňa. Väčšinu úloh pre zvyšok tímu budete zadávať prostredníctvom emailu. Môžete odpovedať na ktorýkoľvek email, prípadne vytvoriť nové správy. Adresár Vašich kolegov nájdete v časti Kontakty. Emaily môžu taktiež obsahovať prílohy, ak je to potrebné.
- Počas vašej simulácie sú naplánované aj video hovory s vašimi kolegami. O každom hovore nájdete viach informácií v emailoch, každý hovor máte taktiež zaznačený aj v kalendári, takže môžete očakávať, kedy Vám kolega zavolá. Počas video hovorov využite informácie a poznatky, ktoré máte a snažte sa vystupovať prirodzene. Upozorňujeme, že video hovory sú nahrávané pre účely následného hodnotenia Vašej simulácie.
- Niektoré úlohy vyžadujú, aby ste pripravili nový dokument, napríklad plán projektu, prípadne business plán. Pre tieto účely môžete využiť akýkoľvek program, odporúčame používať programy balíka MS Office. Daný dokument môžete potom použiť ako prílohu emailu.

Po uplynutí 3 hodín Vám bude prístup do simulácie uzamknutý a už nebudete môcť vykonať žiadnu zmenu, odosielať či prijímať emaily. Pre lepšiu orientáciu nájdete v pravom hornom rohu obrazovky odpočítavanie, ktoré ukazuje, koľko času Vám ešte zostáva do konca simulácie. Veľa účastníkov po konci simulácie hovorí, že práve tlak spôsobený časovou tiesňou je to, čo robí simuláciu tak náročnou – využite teda svoj čas efektívne.

Používání platformy Simulátora

Pinsight™ simulácia je úvodným oknom do fiktívnej spoločnosti, v ktorej sa odohráva Váš 3hodinový pracovný deň. Zahŕňa emaily, kontakty, kalendár, dôležité dokumenty, ktoré potrebujete pri práci, a poznámky, ktoré si môžete ľubovoľne tvoriť pre ľahšiu orientáciu kedykoľvek počas simulácie.

Pre jednoduchšiu navigáciu v rámci Simulátora môžete používať navigačný panel, cez ktorý máte prístup ku všetkým častiam Simulátora (emaily, kalendár, dokumenty, poznámky).

Používajte Emaily na všetku komunikáciu v rámci simulácie; nepoužívajte však svoje osobné alebo pracovné emailové účty, len ten, ktorý je vo vnútri platformy.

Ak si potrebujete vytvárať vlastné dokumenty, môžete použiť akýkoľvek základný program balíka MS Office (Microsoft Word, Excel alebo PowerPoint), ktorý dokáže Simulátor prečítať. V prípade použitia iného programu môže nastať situácia, že daný dokument nebude možné prečítať.

V kalendári nájdete všetky plánované udalosti, ale môžete si ľubovoľne dopĺňať vlastné udalosti, aby ste na ne nezabudli. Máte v ňom zaznačené aj plánované telefonáty tak, aby ste na ne nezabudli a mohli na ne ihneď odpovedať.

Môžete taktiež využiť funkciu telefonátu niektorému z kolegov, ktorých nájdete v adresári kontaktov. V prípade, ak nie sú dostupní, môžete im zanechať hlasový odkaz.

Počas prípravy na Vašu simuláciu Vám odporúčame si vyskúšať všetky možnosti a funkcie Simulátora. Nemusíte sa ničoho obávať, pretože Vaše aktivity a akcie vykonané počas prípravy neovplyvnia konečný výsledok simulácie.

Technické problémy a ich riešenia

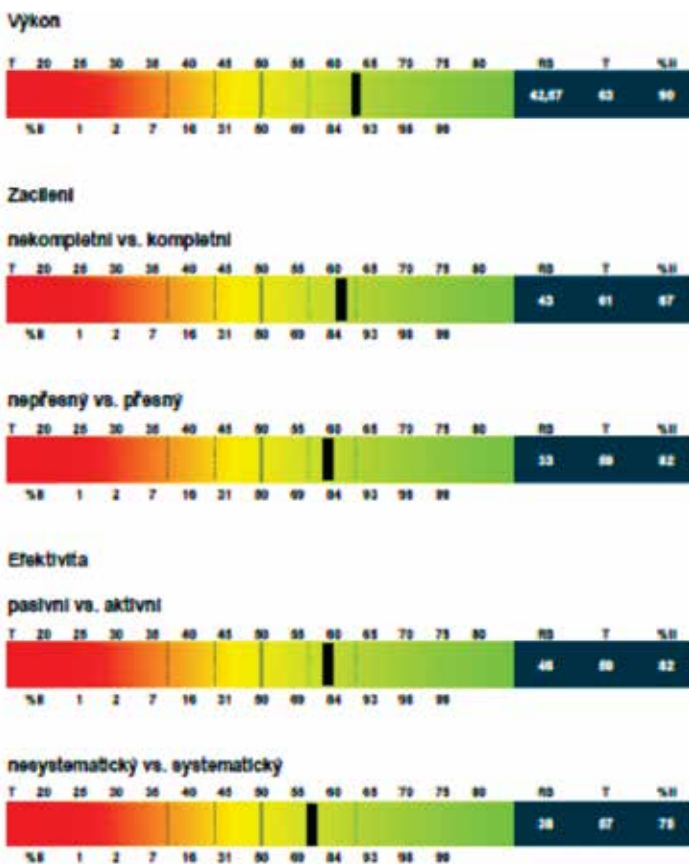
Napriek tomu, že systém simulácii je zabezpečený a riziko možných problémov sa nášmu technickému tímu podarilo minimalizovať, je možné, že sa objaví situácia, s ktorou si nebudete vedieť dať rady. Väčšinu takýchto situácií môžete vyriešiť veľmi jednoducho, stačí obnoviť okno prehliadača, v ktorom pracujete.

Všetky Vaše nedokončené emaily sú priebežne ukladané, takže Vašu vykonanú prácu nestratíte ani v prípade obnovenia okna prehliadača alebo problémov s internetovým pripojením. Uložené sú v zložke Koncepty v sekcii emailových správ v simulátore.

V prípade, ak sa vyskytnú akékoľvek technické problémy, choďte na <https://www.pinsight.biz/techsupport> (Csózka, 2016).

11.6 Příloha č. 6: Výstupní zprávy VAC

Na následujících obrázcích jsou příklady výstupních zpráv z VAC.



Analýza & úsudek			Na úrovni daného profitu
Rychle chápe a analyzuje složité otázky a problémy; přichází s rozumnými a racionálními názory.			
+	prozíravý	5	Je si obvykle vědom klíčových důsledků aktivit, ale nedívá se příliš daleko do budoucnosti.
+	svědomitý	3	Příležitostně nedbá pravidel a nařízení, aby posunul věci dopředu; přichází s mnoha nápady, ale někdy jejich dokončení a detaily nechává na ostatních.
++	analytický	5	Obecně chápe nové úkoly rychle; kombinuje vlastní intuici a vyvážené posouzení dat; pokud čelí velmi složitým problémům, potřebuje nějaký čas, aby dospěl k závěru.
Profesní odbornost			Převyšuje úroveň profitu
Prokazuje odborné znalosti a kvalifikaci ve své oblasti; podílí se na soustavném profesionálním rozvoji.			
+	analytický	5	Obecně chápe nové úkoly rychle; kombinuje vlastní intuici a vyvážené posouzení dat; pokud čelí velmi složitým problémům, potřebuje nějaký čas, aby dospěl k závěru.
+	konceptní	5	Umí se natáhnout na konceptní a abstraktní otázky, ale především se zaměřuje na jejich implementaci do praxe; někdy vidí teoretické diskuse jako méně přínosné.
++	cílevědomý	7	Klade si náročné cíle; užívá si náročné výzvy; chce se prosadit a uspět.
Inovace			Na úrovni daného profitu
Přichází s neotřelými a vynalézavými nápady a řešeními; nedrží se tradice; prosazuje změnu a originalitu.			
++	vynalézavý	5	Oceňuje nové přístupy, ale spoléhá se spíše na nápady ostatních, než na rozvíjení svých vlastních řešení.
++	přístupný změnám	5	Je otevřený novým nápadům a přístupům, aniž by však zanedbával význam tradičních, osvědčených řešení; obecně nemá rád změnu "pro změnu".
+	autonomní	6	Jedná na základě své vlastní iniciativy; sleduje svůj vlastní směr; svobodně vyjadřuje svá stanoviska a názory.

11.7 Příloha č. 7: Ukázky testů VAC

Na níže uvedených příkladech z VAC jsou ukázky možných zadání úkolů VAC, které jsme získaly na základě mystery shoppingu ve společnosti MotivP v roce 2016.

Test analytického myšlení

Test analytického myšlení měří schopnost analytického myšlení. Předpokládá citlivost na detail ve verbálním sdělení a schopnost analyzovat problém nezávisle na vlastní zkušenosti. Jedná se tedy o posouzení schopnosti zhodnotit východiska situace, stanovit argumenty a vykládat fakta. Test je časově omezený, což umožňuje sledovat, jak je kandidát schopen vypořádat se při analytickém výkonu s časovým tlakem (MotivP, 2016).

Měřené kompetence / vlastnosti:

- Praktické myšlení – „Uvažuje jasně a logicky?“
- Pracovní tempo – „Je dostatečně rychlý?“

Obr. 12 Ukázka VAC – Test analytického myšlení (MotivP, 2016)

Domů A test (Analytický)

Zadání: Rozhodněte, zda výše uvedené tvrzení skutečně vyplývá z předpokladu níže.

Tvrzení: Není možné, aby byli všichni lidé spravedlivě potrestáni za to, čím se provinili.

Předpoklad: Protože možnosti spravedlivých trestů se neshodují s proviněním lidí.

ano

ne

Další

Výstupem z testu analytického myšlení jsou kvantitativní výsledky ve dvou oblastech: praktické myšlení a pracovní tempo. Výsledky jsou standardizované a jsou vyjádřeny v T-skóru společně se stručnou interpretací.

Obr. 13 Výstupy z testu analytického myšlení (MotivP, 2016)

Domů A test (Analytický)

Zadání: Rozhodněte, zda výše uvedené tvrzení skutečně vyplývá z předpokladu níže.

Tvrzení: Pokud měmu řešení problému nevěříte, přesvědčím vás jeho přínosem v praxi.

Předpoklad: Praktický přínos řešení vás přesvědčí změnit váš názor na dané řešení problému.

ano

ne

Další

Dialog simulátor

Jedná se o simulaci rozhovoru. Nabízí výběr z možných reakcí na druhou osobu, přičemž je hodnocena správnost odpovědí. Sleduje se čas a zároveň správnost odpovědí. Posuzovaný vybírá vždy ze tří možností.

Typy:

- Manažerský rozhovor – Simulace manažerského delegujícího rozhovoru.
- Práce se zákazníkem – Simulace zvládnání požadavků a stížností zákazníka.

Měřené kompetence / vlastnosti:

Manažerský rozhovor:

- Delegování
- Vedení lidí

Práce se zákazníkem:

- Zákaznická orientace
- Zvládnání námitek
- Budování vztahu

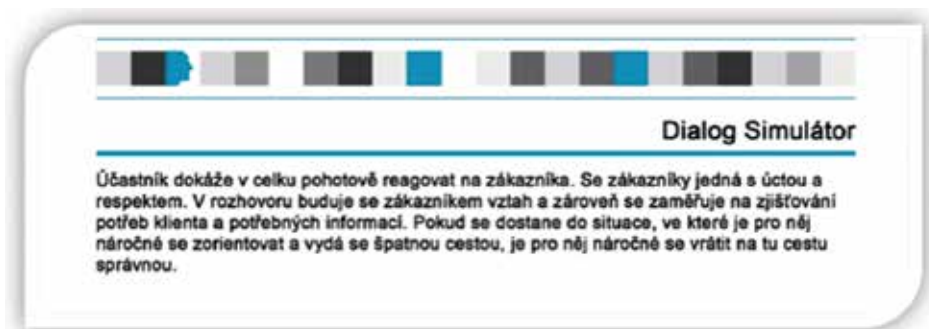
Obr. 14 Ukázka dialog simulátoru (MotivP, 2016)



Výstup:

Výstupem je interpretace psychologa vzhledem k měřeným kompetencím (MotivP, 2016).

Obr. 15 **Ukázka výstupu z dialog simulátoru** (MotivP, 2016)



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces získávání a výběru zaměstnanců	27
Obr. 2: Metody výběru zaměstnanců	31
Obr. 3: Dokumenty s informacemi o společnosti	121
Obr. 4: Dokumenty s informacemi o společnosti	124
Obr. 5: Příklad VAC – Zájmy a motivace	125
Obr. 6: Ukázka testů logického myšlení	126
Obr. 7: Ukázka testů pracovního chování	126
Obr. 8: Ukázka testů práce s informacemi	127
Obr. 9: Ukázka testů verbálního myšlení	127
Obr. 10: Otázky z VAC	130
Obr. 11: Ukázka výstupu z VAC	131
Obr. 12: Ukázka VAC – Test analytického myšlení	166
Obr. 13: Výstupu z testu analytického myšlení	166
Obr. 14: Ukázka dialog simulátoru	167

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Metody výběru zaměstnanců dle predikční validity	32
Tab. 2: Metody používané při AC	36–37
Tab. 3: Dělení psychodiagnostických metod	41
Tab. 4: Přehled typů skupinových diskusí	44
Tab. 5: Druhy pozorování	55
Tab. 6: Typy validity dle Ferjenčíka	69

Tab. 7: Počet použitých metod dle Thorntona	70
Tab. 8: Typy výstupních zpráv	99
Tab. 9: Etické principy	103–104
Tab. 10: Chyby v jednotlivých fázích AC	106
Tab. 11: Hodnotitelské chyby	110
Tab. 12: Tabulka s kritérii	122–123
Tab. 13: Možné nástroje	128-129

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pozice respondentů ve firmě	13
Graf 2: Nejčastěji využívané metody AC	14
Graf 3: Hodnocená kritéria u kandidátů AC	15
Graf 4: Nevýhody AC	16
Graf 5: Výhody AC	17
Graf 6: Výhody virtuálního AC	18
Graf 7: Nevýhody virtuálního AC	18
Graf 8: Složení oslovených kandidátů AC	19
Graf 9: Délka přípravy kandidátů AC	20
Graf 10: Výhody virtuálního AC	22
Graf 11: Nevýhody virtuálního AC	23

SLOVNÍČEK POJMŮ

Assessment centrum – systematický nástroj pro výběr zaměstnanců, který hodnotí aktuální schopnosti účastníků a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj.

Facilitátor – odborník na moderování diskuse, který řídí diskusi po stránce procesní a odpovídá za její průběh nikoliv za její obsah.

Feedback – neboli zpětná vazba je podání informací o současném stavu, která může sloužit ke korekci tohoto stavu do budoucna. V publikaci je zpětná vazba vnímána jako informace pro kandidáty, jak jsme ho v průběhu AC viděli.

Hodnotitel – neboli assessor sleduje během AC kandidáty a vyhodnocuje jejich chování a schopnosti, které koreluje s požadavkovým profilem.

Metody personálního výběru – jde například o reference, biografické údaje, testy osobnosti, AC nebo interview. Výsledkem těchto metod je výběr vhodného kandidáta.

Mystery shopping – neboli fiktivní nákup je metodou marketingového výzkumu, kdy hodnotitel předstírá, že má zájem o nákup daného produktu či služby.

Princip triangulace v assessment centru – je založen na následujících třech principech: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Pokud budou v AC tyto tři principy dodržovány, mělo by dojít k co nejmenšímu počtu chyb a zkreslení.

Proband – jedinec, který je zkoumán. V publikaci je tak označován účastník AC.

Případová studie – intenzivní studium jednoho případu – tedy jedné situace, jednoho člověka, jednoho problému. Je to složitý příklad, který umožňuje poznat řadu firemních procesů, jež jsou zatíženy různými problémy. Případová studie je situace zaměřená na specifické téma, zahrnující jak teoretický aspekt problému, tak jeho projev v aplikované podobě v konkrétním prostředí.

Reliabilita – spolehlivost testu nebo jiné metody. Pokud je metoda reliabilní, poskytuje při opakovaném testování vždy stejné výsledky.

Rolová hra – simulace situace nebo rozhovoru, při které jsou vyhodnocována různá kritéria.

Validita – platnost testu nebo jiné metody. Je to tedy ověření, zda daná metoda zjišťuje skutečně to, co zjišťovat má.

Virtuální assessment centrum – moderní metoda pro výběr a rozvoj zaměstnanců. Je složeno stejně jako AC z více metod, probíhá ale ve virtuálním prostředí.

Výběr zaměstnanců – proces, jehož cílem je získat kvalitní zaměstnance s vynaložením minimálních nákladů. Využívá různé metody personálního výběru (viz výše).

LITERATURA

- ANDERSON, N.; GOLTSI, V. *Negative Psychological Effects of Selection Methods: Construct Formulation and an Empirical Investigation into an Assessment Centrum*. International Journal of Selection & Assessment, 2006. Vol. 14, no. 3.
- ANDERSON, N.; SHACKLETON, V. *Decision making in the graduate selection interview: A Field Study*. Journal of Occupational Psychology, 1990. Vol. 63(1), str. 63-76.
- ANDERSON, N.; SHACKLETON, V. *Successful Selection Interviewing*. Oxford: Blackwell, 1993.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 807-1696-145.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. et al. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour In the Workplace*. 5th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-65544-2.
- ATKINSON, R. C.; ATKINSONOVÁ, R. L.; SMITH, E. E.; BEM, D. J.; NOLEN HOEKSEMA, S. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BAKALÁŘ, E. *Psychologické vyšetřování řidičů. Metodická příručka pro pracovníky státní správy, vedoucí dopravních podniků, podnikatele, personalisty aj.* Praha: Ústav silniční a městské dopravy, 1993.
- BALLANTYNE, I.; POVAH, N. *Assessment and Development Centurms*. Burlington: Gower Publishing, 2004. ISBN 0-566-08599-2.
- BERDNOVÁ, E.; NOVÝ, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- BÖHM, D. N. *Mystery shopping – Neue ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich Bussines School Working paper, 2005.
- BUREŠ, Z. *Psychologie práce*. Práce, 1973.

- BYHAM, W. C. *How to improve validity of an assessment centrum*. Training&Development Journal, 1978. vol. 32, no. 11.
- BYHAM, W. C. *The assessment centrum as an aid in Management development*. Training&Development Journal, 1971. vol. 25, no. 12.
- COSNER, Z.; BAUMGART, W. C. *An effective assessment centrum program*. FBI Law Enforcement Bulletin, 2000. Vol. 69, no. 6.
- CSÓZKA, M. Osobní rozhovor s konzultantem ADDA Consultans, 1. 3. 2016
- ČAPKOVÁ, D. Osobní rozhovor s HR senior specialistou PwC, 3. 4. 2016
- ČAPKOVÁ, D. *Rady a typy pro účast na assessment centru* [online]. cit. 27. 4. 2016. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/kariera/absolventi-post-graduate/tipy-pro-vas.html>
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DAMITZ, M.; KLEINMANN, M; MANZEY, D.; SVERIN, K. *Assessment Centrum for Pilot Selection: Construct and Criterion Validity and the Impact of Assessor Type*. Applied Psychology: An International Review, 2003. Vol. 52, No.2.
- DIBLÍKOVÁ, F. *Assessment centra jako významný nástroj výběru, rozmisťování a identifikace rozvojového potenciálu zaměstnanců*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2009. Vedoucí rigorózní práce PhDr. Pavel Uhlař.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.
- DONAHUE, L. M.; TRUXILLO, D. M.; CORNWELL, J. M.; GERRITY, M. J. *Assessment Centrum Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings*. Journal of Social Behavior & Personality, 1997. Vol. 12, no. 5.
- DOUBKOVÁ, D. *Assessment centrum: validita a další vybrané charakteristiky této metody*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2006. Vedoucí diplomové práce MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.
- DULEWICZ, V.; FLETCHER, C. *The relationship between previous experience, intelligence and background characteristics of participants and their performance in an assessment centrum*. Journal of Occupational Psychology. 1982. Vol. 55, no. 3.
- DUNDELOVÁ, J.; VYKOUKALOVÁ, Z. *Firma a konkurenční prostředí*. Brno: MSD s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7392-022-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat duši lidskou*. Praha: Portál s.r.o., 2000. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FISCHER, H. P. *Die Beobachter im Assessment-Center, Wirkungen und wandelnde Bedeutung*. In: *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Heidelberg: Physica – Verlag, 1989.

- FLEENOR, J. W. *Constructs and Developmental Assessment Centrums : Further Troubling Empirical Findings*. Journal of Business & Psychology. 1996. Vol. 10, no. 3.
- FLETCHER, C. *Candidates reactions to assessment centrums and their outcomes: A longitudinal study*. Journal of Occupational Psychology. 1991, vol. 64, no. 2.
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- FURNHAM, A. *HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests*. International Journal of Selection & Assessment, 2008. Vol. 16, no. 3.
- FURNHAM, A.; TAYLOR, J.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. *Personality and Intelligence Correlates of Assessment Centrum Exercises*. Individual Differences Research. 2008, vol. 6, no. 3.
- FURNHAM, A.; JENSEN, T.; CRUMP, J. *Personality, Intelligence and Assessment Centrum Expert Ratings*. International Journal of Selection & Assessment, 2008. Vol. 16, no. 4.
- FRANCOVA, T. *Validita Assessment centrum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Karel Riegel, CSc.
- FRANK, F. D.; BRACKEN, D. W.; STRUTH, M. R. *Beyond Assessment Centrums*. Training & Development Journal, 1988. Vol. 42, no. 3.
- GATEWOOD, R.; THORNTON, G. C.; HENNESSEY, H. W., Jr, *Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion*. Journal of Occupational Psychology, 1990. Vol. 63, no. 4.
- GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0.
- GOREJ, L.; ŠULEK, M. *Personálny manažment. Pracovný zošit*. Košice: Kredit, 1995. ISBN 8088787041.
- GOULD, S. J. *Jak neměřit člověka: Pravda a předsudky v dějinách hodnocení lidské inteligence*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1998. ISBN 80-7106-168-9.
- GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institutu mezioborových studií, 2008.
- GRUBER, J. *Duševní hygiena*. Praha: Credit Praha, 2002. ISBN 80-23-0944-X.
- ITEN, J.; MÜLLER, M. *Die Assessment Center-Methode in der Praxis. In DAS Assessment Center Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Heidelberg: Physica-Verlag, 1989.
- Interní materiály ŠKODA AUTO, konzultace PhDr. Koniček, 2016.
- Interní materiály ŠKODA AUTO Vysoké školy, 2016.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-763-9. 38.

- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro život 1 : Sociálně psychologické hry pro děti a mládež*. Praha: Portál, 1994. ISBN 80-85282-79-8.
- HINAISOVÁ, M. *Využití psychologie v práci personalisty*. Praha: Univerzita Karlova, 2009.
- HOEFT, S.; SCHULER, H. *The Conceptual Basis of Assessment Centrum Ratings*. International Journal of Selection & Assessment. 2001, vol. 9, no. ½.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centrum*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, F. *Jak získat zaměstnání*. Brno: Motiv P, 2005. ISBN 978-80-904133-3-7.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, F. *Jak fungují virtuální assessment centra*. HRclub [online]. 29. 12. 2010 [cit. 21. 1. 2016]. Dostupné z <http://www.hrclub.sk/jak-funguji-virtualni-assessment-centra/>.
- HRONÍK, F. *František Hroník představuje virtuální assessment centr*. Educity [online]. 2011 [cit. 21. 1. 2016]. Dostupné z <http://www.manazerske-kurzy-educity.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronikpredstavuje-virtualni-assessment-centr-1274814#content>.
- CHADT, K.; PECHOVÁ, J. *Vzdělávání od průmyslového mistra k výrobnímu manažerovi*. Praha: Press 21, 2014. ISBN 978-80-905181-6-2.
- CHAN, D. *Criterion and construct validation of an assessment centrum*. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 1996. Vol. 69, no. 2.
- JANOUŠEK, J. *Metody sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986.
- JEDRÝSEK, A. osobní rozhovor se senior projekt manažerem HUMAN GARDEN s.r.o., 10. 4. 2016
- JELÍNEK, M. *Virtuální assessment centrum (VAC)*. HR news [online]. 2010. cit. 2015-01-14. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/virtualni-assessment-centrum-vac-id-1274810>.
- JESERICH, W. *Assessment Center bei Agfa-Favaert ((1977-1988))*. In: Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Heidelberg: Physica – Verlag, 1989.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLK, N. J.; BORN, M. P.; VAN DER FLIER, H.; OLMAN, J. M. *Assessment Centrum Procedures: Cognitive Load During the Observation Phase*. International Journal of Selection & Assessment, 2002. ol. 10, no. 4.
- KOLMAN, L.; CHÝLOVÁ, H.; MICHÁLEK, P.; GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-7201-810-9.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOZAKOVÁ, L. *Assessment centrum: Assessment centrum*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2008. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianova, Ph.D.
- KÖRMENDY, V.; KONŠTIK, P. *Prípadové Štúdie z marketingového manažmentu*. Martin: Iris, 2004. ISBN 80-89018-74-2.
- KRAUSE, D. E., KERSTING, M., HEGGESTAD, E. D.; THORNTON, G. C. *Incremental Validity of Assessment Centrum Ratings Over Cognitive Ability Tests : A Study at the Executive Management Level*. International Journal of Selection & Assessment, 2006. Vol. 14, no. 4.
- KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- KYRIANOVÁ, H. *Etika nábory a výběru nových zaměstnanců v praxi*. Psychologie v ekonomické praxi, 2001, roč. 36, č. 3-4.
- KYRIANOVÁ, H.; GRUBER, J. *AC/DC: Vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X. 62.
- LIEVENS, F.; GOEMAERE, H. *A Different Look at Assessment Centurms: Views of Assessment Centrum Users*. International Journal of Selection & Assessment, 1999. Vol. 7, no. 4.
- LAŠTOVICOVÁ, I. *Virtuální Assessment Centrum*. Aktivní práce. cz [online]. 2012, cit. 2015-01-14). Dostupné z: <http://www.atraktivni-prace.cz/virtualni-assessment-centrum/>.
- LICHTENEGEROVÁ, R. *Výběrová řízení ve Vašem obýváku*. HRclub [online]. 2. 10. 2011 [cit. 21. 1. 2016]. Dostupné z <http://euro.e15.cz/profit/vyberova-rizeni-ve-vasem-obyvaku-901292>
- MAEL, F. A. *A conceptual rationale for the domain and attributes of biodata items*. Personnel psychology, 44 (4), 763-792.
- MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-0.
- MCCORMICK, E. J.; TIFFIN, J. *Industrial Psychology*. Enlewood Cliffs: Prentice – Hall, 1974.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MONTAG, P. *Metoda Assessment centra: Poslední praktické zkušenosti*. Psychologie v ekonomické praxi, 2003. Roč. 38, č. 3-4.
- MONTAG, P. *Assessment centrum: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Nakladatelství PRAGOEDUCA, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- MOTIV P. *Virtuální assessment centrum* [online]. 2016, (cit. 2016-04-17). Dostupné z: <http://www.motivp.com/content/PDF/psychodiagnostika/psychodiagnostika.pdf>.

- MOTIV P. *Virtuální assessment centrum* [online]. 2011, (cit. 2015-01-26). Dostupné z: <http://www.motivp.cz/produkty/virtualni-assessment-centrum>.
- MOTIV P. Osobní rozhovor s prodejcem Motiv P, 30. 4. 2016
- MSPA. *Advisory Guidelines for Mystery shopping in Europe* (online). 1.11.2015 Europe: MSPA, 2003. Dostupné z <http://cert.mspa-eu.org/pdf/Guidelines/Guidelines.pdf>
- NEW FORMS OF WORK ORGANIZATION. *Case studies* (online). 30. 6. 2015 12:30. Luxemburg: Office for Official Publications of EC., 1998. Dostupné z www.hker.cz/eu/studie.html.
- NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha. Vysoká škola ekonomická, 1993.
- PECHOVÁ, J.; ŠÍŠOVÁ, V. *Manažerské případové studie*. Praha: 2015. ISBN 978-80-905181-7-9.
- PODLESNÁ, L. *Působnost personálně psychologických agentur v oblasti řízení lidských zdrojů: se zaměřením na území Prahy a Ústí nad Labem*. Psychologie v ekonomické praxi, 2000. roč. 35, č. 1-2.
- ROBERTSON, I. T.; MAKIN, P. J. *Management selection in Britain: a survey and critique*. Journal of Occupational Psychology (59), 1986.
- ROBERTSON, I. T.; GRATTON, L.; ROUR, U. *The validity of situational interviews for administrative jobs*. Journal of Organizational Behavior, 11, 1990.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-32-7.
- ROTHSTEIN, H. R.; SCHMIDT, F. L.; OWENS, W. A.; SPARKS, C. P.; ERWIN, F. W. *Biographical data in Employment Selection: Can validities be made generalizable?* Journal of Applied Psychology 75 (2), 1990.
- ŘÍČAN, P. *Úvod do psychometrie*. Bratislava: Psychodiagnostické a diaktické testy, 1977.
- SICHLER, R. *Das Erleben und die Verarbeitung eines Assessment Centrum Verfahrens: ein empirischer Beitrag zur Sozialen Validität eignungsdiagnostischer Situationen*. Berlin: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 33.3, 1989, 139-145. ISSN 0932-4089.
- SCHMITT, M.; ROBERTSON, I. *Personnel selection*. Annual Review of Psychology, 1990.
- SCHULLER, R. S. Strategic human resource management: linking people with strategic Leeds of business. Organizational Dynamics, 21 (1), 1992.
- SCHULLER, H.; STEHLE, H. *Use and evaluation of selection methods in German companies*. European Review of Applied Psychology, 41 (1), 1983.
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.

- SVOBODA, M. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA, 1992.
- SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-7.
- ŠÍPEK, J. *Projektivní metody*. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-53-6.
- ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- ŠTRACH, P. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87042-42-7.
- TELECOM MALAYSIA. *Ochrana informací při výběrových řízeních* (online). (vid. 2015-2-25). Dostupné z: <http://www.safetica.cz/ke-stazeni/pripadove-studie>.
- TERPAK, M. A. *Assessment Centrum: Strategy and tactics*. USA: Fire extinction, 2008. ISBN 978-1-59370-142-0.
- THONTON, G. C.; BYHAM, W. C.; WARR, P. *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press, 1987. ISBN 978-0-12-690620-2.
- VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, A. J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04- X.
- ZIV, A.; RUBIN, O.; MOSHINSKY, A.; GAFNI, N.; KOTLER, M. DAGAN, Y.; MITTELMAN, M. *MOR: a simulation-based assessment centrum for evaluating the personal and interpersonal qualities of medical school candidates*. Medical Education, 2008. Vol 42, no. 10.



V roce 2016 vydalo nakladatelství Management Press
ve společnosti Albatros Media a.s se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4,
jako svou 24 535. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil Jaroslav Křikava

© Jana Pechová, Veronika Šišová, 2016
Cover design © Petr Foltera, 2016
Všechna práva vyhrazena

ISBN tištěné verze 978-80-7261-000-0
ISBN e-knihy 978-80-7261-465-3 (1. zveřejnění, 2018)

www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz

Kompletní nabídku titulů naleznete na
www.albatrosmedia.cz