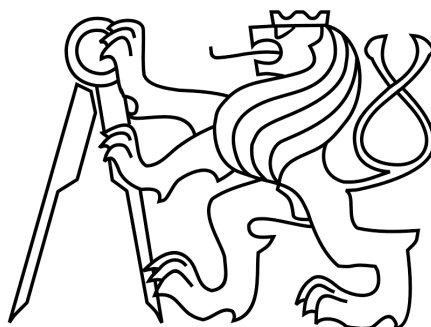


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Karin Hartmannová



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Assessment centrum v praxi

Assessment Centre in practice

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

Karin Hartmannová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Karin Hartmannová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Assessment centrum v praxi

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Assessment Centre in practice

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný pohled a využití metody Assessment Centra v praxi.
- Proved'te průzkum ve vybrané organizaci a posuďte vhodné řešení modelu Assessment Centra v komparaci s výběrovým řízením formou pohovorů.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná šetřením ve vybrané organizaci.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumů, či praktickými přístupy ve vybrané organizaci.
- Navrhněte konkrétní doporučení modelu Assessment Centra pro danou organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 40-60 stran

Základní odborná literatura:

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-140

Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 stran. ISBN 978-80-247-1458-5

Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1. vydání. Šlapanice: ERA group spol. s r.o. 2002. 370 stran. ISBN 80-86517-20-9

Kitzmann, A.: *Assessment center, Personalauswahl und Personalführung*. 2. vydání. Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt. 1988. 91 stran. ISBN 978-39-203-3925-2

Kyriánová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. 105 stran. ISBN 80-86471-21-7

Kyriánová, H. Gruber, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 stran. ISBN 80-86851-29-X

Montag, P. *Assessment centre Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. 92 stran. ISBN 80-7310-004-5

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Soňa Cupalová

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Citační záznam

HARTMANNOVÁ, Karin. *Assessment centrum v praxi*. Praha: ČVUT 2015.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Velice ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Soňe Cupalové, která se mnou měla velkou trpělivost, poskytla mi cenné a odborné rady a vedla mě v průběhu tvorby této práce. Velké díky patří společnosti, u které jsem mohla provést výzkumné šetření a získat důležité informace.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem assessment centra a jeho použitím v praxi. Práce je dělena do dvou částí – teoretické a praktické. První část se věnuje vymezení metody assessment centra, popisuje její dílčí disciplíny, které se používají a dále výhody nebo nevýhody této metody. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje a zkoumá užití assessment centra jako metody výběru zaměstnanců v dané společnosti. Data byla získána pomocí dotazníků a také informací ze strany oddělení lidských zdrojů. Následně byla data analyzována a závěr práce nabízí možné řešení.

Klíčová slova

Assessment centrum, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, hodnotitelé, uchazeči.

Abstract

This Bachelor thesis is concerned on the topic of the assessment center and its use in practice. The work is divided into two parts - theoretical and practical one. The first part defines the methods of assessment center, describes its sub-disciplines that are used and the advantage or disadvantage of this method. The practical part of this Bachelor thesis focuses on and explores the use of assessment center as a method of selecting employees in the selected company. Data were obtained through questionnaires and also as the information from the Human resources department. Subsequently, the data were analyzed and the conclusion offers a possible solution.

Key words

Assessment centre, human resources, recruitment, assessors, candidates.

Obsah

ÚVOD	3
1 Assessment centrum v praxi	4
1.1 Co to assessment centrum je a kdy se používá	4
1.2 Historie assessment centra	4
1.3 Principy assessment centra	6
1.4 Výhody a nevýhody assessment centra	8
1.5 Chyby při assessment centru	9
1.6 Validita, reliabilita a objektivita u assessment centra	10
1.7 Pozorování u assessment centra	12
1.8 Realizace assessment centra	13
1.9 Techniky v assessment centru	16
1.10 Zpětná vazba	20
2 Analýza a výzkum	21
2.1 Metodika, cíl a úkoly práce	22
2.2 Představení společnosti XYZ	23
2.3 Zaměstnanci společnosti XYZ	26
2.4 Realizace assessment centra ve společnosti XYZ	28
2.5 Realizace dotazníkového šetření	29
2.6 Výsledky	31
ZÁVĚR	46
Seznam použité literatury	49
Seznam obrázků	51
Seznam grafů	51
Seznam příloh	51
Příloha č. 1 Dotazník	52
Evidence výpůjček	54

ÚVOD

Většina společností si dnes uvědomuje, že nejdůležitějším prvkem jsou právě lidské zdroje, které se podílejí na plnění jejich cílů a strategií (Koubek, 2010, s. 27-28). Získat správné pracovníky lze různým způsobem, ale aby se eliminovala chybovost a jejich případná fluktuace, nedocházelo k přijímání méně kompetentních či jiných sporných bodů, je skvělé vidět kandidáta již během výběrového řízení v situacích, které napodobují možné stavy v pracovním procesu a podhalí kandidáta i v jiné rovině, více do hloubky, než by se stalo jen během výběrového řízení (Armstrong, 2007, s. 362).

Nahlízet na kandidáta způsobem jiným, než je jen pohovor, se nabízí právě díky metodě assessment centra, kterou autoři popisují jako multisituační zkoušku, identifikující kandidátovy vlastnosti a jejich typické sociální charakteristiky. Během testování kandidáta, způsobem assessment centra, získáme přehled z různých disciplín a cvičení, které musí kandidáti absolvovat. Během celého procesu jsou uchazeči pozorováni předem zvolenými hodnotiteli, kteří porovnávají a hodnotí výkon v závislosti požadavků na pozici a přímé konkurenci, jež tvoří ostatní uchazeči účastníci se výběrového řízení (Dvořáková a kol., 2012, s. 271).

Assessment centrum (dále jako AC), je moderní metodou, která slouží jak k výběru zaměstnanců, tak ho lze použít i k povyšování stávajících zaměstnanců, jejich rozvoji nebo i k propouštění personálu. Bakalářská práce je zacílena pouze na využití metody jako způsobu výběru zaměstnanců (Vaculík, 2010, s. 11-12). Výběr zaměstnanců je náročnou oblastí lidských zdrojů a je důležité, aby proces nebylo nutné opakovat několikrát a podařilo se vše nejlépe napoprvé. Z toho důvodu dnes firmy volí komplexní pohled na kandidáta, který reprezentuje AC.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje popisu assessment centra od historie, které jej formovalo do dnešní podoby, využívání úkolů a testů, poukazuje na možné výhody a nevýhody. V kapitole níže je popsána i realizace assessment centra a možné kroky, které je nutné splnit, aby vše fungovalo správně.

Praktická část práce se opírá o výsledky dotazníkového šetření, jež bylo provedeno v konkrétní společnosti. Na dotazníky odpovídali uchazeči přímo po skončení AC a hodnotili oblast spokojenosti a informovanosti, která se váže na správné konání assessment centra. Další skutečnosti byly získány díky rozhovorům se zaměstnanci společnosti na personálním oddělení a při pozorování během konání AC.

1 Assessment centrum v praxi

1.1 Co to assessment centrum je a kdy se používá

Assessment centrum je komplexní metoda, obsahující více disciplín, která poskytuje ucelenější náhled na uchazeče nebo zaměstnance konkrétního podniku (Vaculík, 2010, s. 11-15). Uchazeči jsou testováni v předem určeném čase na konkrétním místě, ve většině případů i za účasti většího počtu uchazečů. Cílem, je snaha určit budoucí chování v pracovním prostředí, které je potřebné a je definováno jako klíčové (Kyriánová, 2003, s. 8). Díky této metodě lze odhalit chování jedince v jeho sociálních dovednostech, práci v týmu a individuální stránku osobnosti, samozřejmě i manažerské či prodejní schopnosti, právě pomocí cvičení nebo taky technik assessment centra (Kyriánová, 2006, s. 15).

Dle definic autorů se assessment centrum koná hlavně z těchto 3 důvodů:

- výběr zaměstnanců (popřípadě jejich povyšování) – predikce potenciálu pro konkrétní pozici
- vzdělávací projekt – primárně ke vzdělávání manažerů a jejich dovedností, kdy jim má být předána nová dovednost
- rozvoj současných potřeb – identifikace silných a slabých stránek na jejich stávající nebo budoucí pozici
- propouštění zaměstnanců – primárně pokud se mění struktura organizace a nové pozice vyžadují větší nároky (Montag, 2002, s. 10-11).

1.2 Historie assessment centra

Assessment centrum není nová forma výběrů kandidátů. Není to způsob, který by vznikl před padesáti lety či možná dříve. Assessment centrum zde bylo od nepaměti a je to stovkami let prověřená disciplína, která se pouze formuje a přizpůsobuje současným podmínkám personalistiky či kultury, ve které je aplikována. V původním pojetí samozřejmě techniky, které dnes chápeme jako prapůvod metody, nemůžeme přejímat

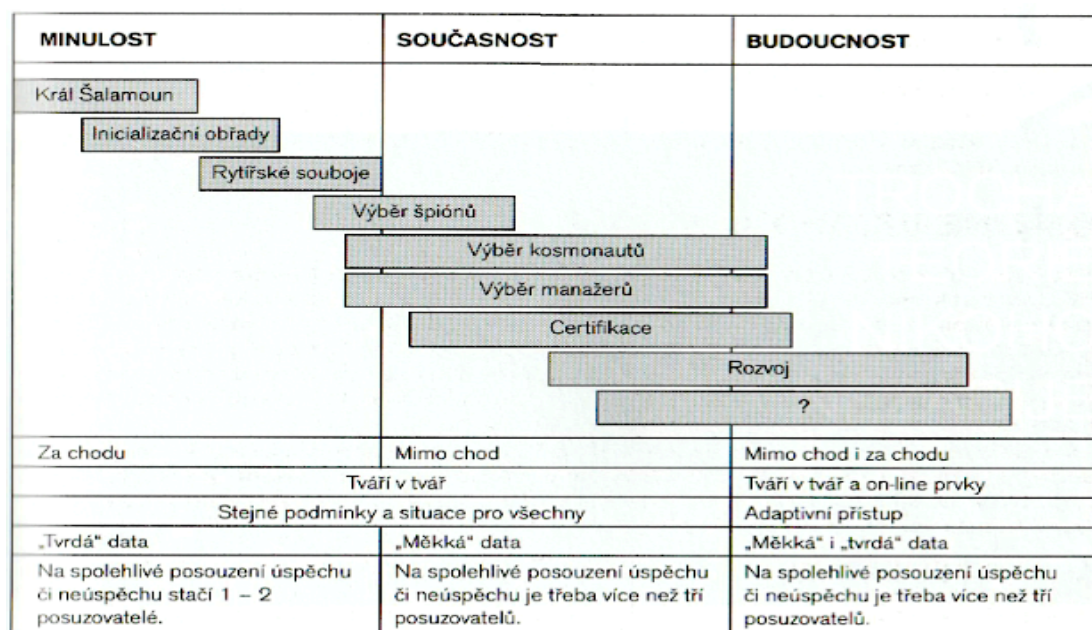
doslovně, ale můžeme z nich vycházet. Shodnou se na tom jak Hroník (2002, s. 2-15), tak i Kyriánová (2003, s. 9-13) ve svých publikacích, jež se tomuto tématu věnují a popisují historii metody.

Hroník (2002, s. 2) se historii věnuje dost detailně a uvádí, že s prvními náznaky, které mohou navádět k této metodě, se uchylují už různé bajky, odkazují na to situace a zkoušky, které naopak najdeme i v pohádkách. Jinak tomu není ani v případě Bible. Takovým způsobem bychom se dostali postupně přes Starověké Řecko a Řím, přes přírodní národy až do doby středověku, kde typické rytířské souboje zastupovaly dnešní podobu assessment centra. Jak popisuje Kyriánová (2003, s. 9), dnešní podobě metody vděčíme nejspíše armádě, kde se metoda používala úplně prapůvodně a teprve postupem času přešla do hierarchie podniků, institucí a firem jako způsob výběru zaměstnanců, jejich formě hodnocení či trénování. Popis potvrzuje i Brenner ve své knize Poznejte své silné a slabé stránky (2008, s. 147), kde se opírá i o fakt, že první AC, které bylo realizováno mimo sféru a strukturu armády bylo v 50. letech minulého století společností AT&T. Rozvoj této metody úzce souvisí taktéž se vznikem psychodiagnostiky, která byla postupně začleněna a využívána v praxi při AC (Kyriánová, 2003, s. 9).

Novodobá historie, jak už bylo zmíněno v odstavci výše, přijala metodu assessment centra ve 20. letech 20. století a stalo se tak v Německu pro výběr důstojníků říšské armády. Myšlenka byla formována a dále rozvíjena profesorem Reiffertem (Kitzmann, 1988, str. 37). O několik let později si AC začali osvojovat i Američané, kterým se metoda osvědčila pro výběr špiónů. Modelové situace měly simulovat prostředí, jež by špióny mohly potkat v reálných podmínkách a chování v kritických situacích. Trénink tohoto typu měl zabezpečit výběr těch nejlepších kandidátů už od roku 1943 (Hroník, 2007, s. 42). Takto by se dalo postupovat jednotlivými zeměmi a rozebírat jejich konkrétní historický vývoj. Za zmínku určitě stojí ještě informace o konání prvního výběru za použití této metody v průmyslu a to pro centrálu firmy Bell v Michiganu roku 1958. Montag (2002, s. 8) se ve své knize zmiňuje o stanovení základních pravidel pro konání AC. Tento kongres proběhl roku 1975 v květnu v Quebecu. Vše probíhalo logickým vývojem a změnami, které se ustálily zatím do finální podoby, jež platí od roku 1989. Stalo se tak na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC. Co se týká situace v České republice, bývalém Československu, nejranější informace o testování vhodnosti kandidátů na vybranou pozici najdeme u podnikatele a vizionáře Tomáše Bati, který svým zaměstnancům předkládal různé zkoušky a soubory, kde si chtěl ověřit, zda-li jsou

právě oni ti klíčoví, pro danou pozici v Baťových školách práce (Kyriánová, 2003, s. 11, podle Baťa, 1990). Největší rozmach nastal až po roce 1989, kdy se změnil nejen režim v republice, ale otevřela se i ekonomika a na trh vstoupily zahraniční společnosti. U nás je metoda AC pořád chápána jako novější, ačkoliv se s ní setkáváme už více než 40 let v praxi a její datování sahá mnohem více do historie (Montag, 2002, s. 8, podle Bělohlávek, 1994). Schéma níže popisuje vývoj AC (DC) od historie až do současnosti, kdy situace v budoucnosti je s otazníkem, neboť se neví, jak se situace bude vyvíjet i nadále a s jistotou to nelze určit.

obr. 1: Schéma dalšího vývoje AC (DC) (Hroník, 2007, s. 19)



1.3 Principy assessment centra

Podle Hroníka (2007, s. 47) je stěžejním prvkem pro správné fungování AC zařazení tří základních stavebních kamenů, které formují jakékoliv jeho konání a zajišťují tak hladký chod. Zařazujeme sem princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Pokud se všechny principy dodržují a jsou zařazeny, zvyšuje se tím efektivita, dochází k eliminaci chybovosti a je predikován ten nejvhodnější uchazeč.

Princip vícero očí staví na své důležitosti a neměl by být podceňován. Bez kvalitní podpory z této strany ztrácí AC na efektivitě. Vícero očí doslova znamená zajištění

adekvátního počtu hodnotitelů, tzv. pozorovatelů, kteří posuzují uchazeče. Optimální počet je stanoven v poměru 1:2 (počet hodnotitelů : počet uchazečů). Při zachování tohoto poměru je v AC zachován komfort, při kterém je uchazeč hodnocen. Princip vícero očí by se měl opírat o dostatečnou heterogenitu právě pozorovatelů. Měla by být zajištěna různorodost v těchto oblastech: věk, pohlaví, zkušenosti, profesionalita a popřípadě externita/internita daného pozorovatele (Hroník, 2002, s. 49; Vaculík 2010, s. 99-101).

Princip různého úhlu pohledu zadává požadavek na to, abychom kandidáta posuzovali v různých úkolech/situacích (Montag, 2002, 18-21). Zajištění přinese využití širšího spektra disciplín, které jsou k dispozici. Mezi takové disciplíny patří sociometrie, skupinové nebo individuální úkoly či 360° zpětná vazba (Hroník, 2002, s. 50). Vaculík (2010, s. 73) dále uvádí, že pokud chceme u kandidáta nalézt klíčové kompetence, měla by být zavedena minimálně jedna modelová situace. Pokud AC obsahuje homogenní skladbu úkolů/disciplín, kterými musí uchazeči projít, takový výběr nelze považovat za adekvátní assessment centrum, které by poskytlo požadovanou validitu. Neméně důležité je i vhodné zvolení disciplín, které by reflektovaly a efektivně měřily odpovídající kompetence u uchazečů pro jejich budoucí pracovní místo.

Princip sledování změny v ohraničeném čase je způsob, kterým lze pozorovat výkony účastníků v daném čase (Hroník, 2002, s. 48). V takovém případě je uchazeč pozorován v závislosti na čase. Touto metodou lze determinovat a porovnat, jak se účastník projevuje. Někteří z účastníků jsou silní v projevu na začátku AC, jiní naopak zvyšují výkonnost v průběhu jeho konání. Toto pochopitelně nelze odhadnout předem a velice jednoduše se to projeví právě v této disciplíně, kdy lze pozorovat i křivku únavy proti výkonu (Hroník, 2007, s.184). Vše se odvíjí od délky konání AC. Neexistují žádné standardy, které by jasně uváděly, jak dlouhé by AC mělo být. Doporučená délka se pohybuje v průměru okolo jednoho pracovního dne, někdy bývá delší. Trend ale zavádí kratší formu AC, která trvá jen několik hodin (Kyriánová, 2003, s. 15). Jediný, kdo se v názoru na časové konání diametrálně liší od jiných autorů je Štěpaník (2010, s. 55), který tvrdí, že délka assessment centra by se měla pohybovat v délce od dvou do čtyř dnů. Jediný den konání považuje za velice málo.

1.4 Výhody a nevýhody assessment centra

Stejně jako v běžném životě, tak i při použití metody assessment centra se nestkáváme jen s klady či jen se zápory. Samotné AC nám přináší spíše benefity a výhody, které zvýhodňují metodu tohoto výběru kandidátů před jinými způsoby. Při bližším ohledání se setkáme i se samotnými nevýhodami této disciplíny, ale netvoří tak závratný počet, jež by převažovaly nad jeho benefity. Případné nevýhody lze při správném používání dokonce omezit (Hroník, 2002, s. 64).

Kyriánová a Gruber (2006, s. 16) staví do popředí hlavně tyto výhody:

- výběr se provádí z velkého množství kandidátů
- výběr ukáže chování daného kandidáta
- konkurenční prostředí pro kandidáty dává pocit vítězství úspěšným jedincům.

Výše uvedené body potvrzuje i Hroník (2002, s. 64-65) a dále rozvádí, že je nutné jako výhody chápat přizpůsobení daných úkolů a metod při konání AC, jako je učení se ze zkušeností a poskytování zpětné vazby. Kyriánová (2003, s. 14) rozebírá myšlenku, že výhodou AC je právě jeho ekonomičnost. V tomto bodě je velice důležité zvážit situaci dané společnosti a validitu právě řízeného AC. Toto tvrzení popírají autoři František Hroník a Martin Vaculík. Oba se shodují na faktu, že ekonomická stránka konání AC je jedna z vysokých nákladů pro podnik. Ačkoliv ho chápeme jako vysoce efektivní, náklady pro zajištění vhodných prostor, počet účastníků a zajištění lidí, kteří se na AC podílejí, jsou náročným zásahem do rozpočtu (Hroník, 2002, s. 65; Vaculík, 2010, s. 24).

Mezi stěžejní nevýhody, které lze při metodě AC nalézt, uvádí Hroník jedny z výše jmenovaných: náročnost na čas, náročnost finanční stránky, ale taky simulace situace a pro některé uchazeče pocit, že by museli něco „hrát.“ Časovou náročnost nejspíš nejde nijak eliminovat, protože přípravná fáze zabere čas, čas pozorovatelů/hodnotitelů, kteří se nebudou věnovat svým činnostem, apod. Finance budou spotřebovány na alokaci místa, taktéž na lidské zdroje, které se podílejí na chodu AC. Mezi takový náklad můžeme zařadit například účast psychologa, pokud je to nezbytně nutné. Dále to budou výdaje právě za metody a situace, které budou mít účastníci k dispozici v případě, že by

byly pořízeny z externích zdrojů. Nevýhodám se nejvíce věnuje právě Hroník (2002, s. 64-66), neboť ostatní autoři reflektují spíše výhody, který popsal i riziko simulace. Uchazeči se mohou během simulační úlohy v AC projevovat suverénně, ale když dojde na situaci v reálném životě, nejsou schopni situaci zvládnout. Buď vyhoří sami, nebo podlehnou tlaku z okolí. Proto sám autor doporučuje, aby se simulování situací nahradilo modelovými situacemi a testy různých druhů. Někteří uchazeči se nechtějí AC účastnit jen z toho důvodu, že mají pocit, že by museli něco tzv. „hrát“ a necítí se komfortně v okamžicích, kdy by na ně nahlíželo více assessorů. Nevnímají tuto metodu jako adekvátní formu výběru a z výběrového řízení jsou schopni odstoupit, protože vnímají špatně neúspěch, selhání a kritické situace jsou jim cizí. Nevýhody doplňuje ještě Josef Koubek, který zmiňuje, že výkon vypovídá o momentálním stavu kandidáta a není nutně podmíněn a svázán s výkony v reálných situacích (2010, s. 224-225).

1.5 Chyby při assessment centru

Když se assessment centrum realizuje, nikdo jej neplánuje s úmyslem vytvořit něco s polovičním výsledkem či jen pro splnění úkolů, na to je tato metoda příliš náročná. V publikacích se setkáme s doporučením, aby se v případě realizace assessment centra, přistupovalo a jednalo jako s přípravou projektu. Projekt lze totiž rozfázovat na dílčí úkoly, vhodně kontrolovat a určit vedoucího dané sekce (Hroník, 2002, s. 259-274; Kyriánová, 2006, s. 36). I přesto ale nelze naprosto odstranit možné vzniklé chyby, které vznikly buď při plánování a realizaci, nebo v samotném průběhu assessment centra.

Mezi nejčastější chyby, které se v této problematice vyskytují, čteme nejvíce o chybách hodnotitelů, kteří nejsou správně proškoleni (Montag, 2002, 50-52) nebo chyby v realizaci, kterým se nejvíce věnuje Hroník (2002, s. 343-347). Autorka Hana Kyriánová (2003, s. 51-59) souhlasí ve svých názorech s Montagem (2002, s. 23), který je popisuje a mezi nejzávažnější chyby hodnotitelů zmiňuje tyto:

- vytváření stereotypů - připisovat lidem vlastnosti podle kategorie (např. ženy jsou emocionálnější než muži, mladý člověk není tak rozvážený jako starší, apod.)
- vytváření předsudků – očekávání a zaujetí pozorovatele mnohdy na základě prvního dojmu

- haló efekt – hodnotit a dělat závěry na základě malého podnětu/rysu (např. člověk, který šišlá, nebude brán i přes všechny jiné kladné vlastnosti jako kompetentní právě proto, že šišlá)
- implicitní chování – vnímat na základě osobního projevu i ostatní stejně (např. čestný člověk vnímá všechny ostatní jak očestné)
- efekt průměrnosti – hodnocení na škále vede k tendenci hodnotit průměrnými známkami (např. na škále 1-5 bude nejčastěji volena hodnota 3, apod.)
- aj.

Hroník výše zmíněná tvrzení taktéž uvádí, ale rozebírá i chyby v realizaci a dílčích částech assessment centra. Mohou to být například problémy, které závisí na čase. Pokud nastane situace, že nemáme dostatek času, dojde k tomu, že se vyberou osvědčené aktivity či oslovíme k účasti býti pozorovatelem/hodnotitelem někoho, kdo je zrovna „volný“ a poučíme ho tzv. za pochodu s tím, co bude jeho úkolem. Jako další milník v chybovosti je nepřesné definování, proč zvolit assessment centrum. Příkladem může být právě toto tvrzení: „*Udělejte třeba AC a uvidíme, co nám z toho vyjde.*“ nebo „*Zjistěte, jakou úroveň mají naši obchodníci*“ (Hroník, 2002, s. 335). V obou případech lze nalézt nejasnou formulaci a je nutné jít do hloubky a domýšlet si, co by mělo být ověřeno či co by mělo vyjít. Nejednoznačné stanovení metody, ale i její neprovázanost nebo převažování jednoho typu úkolů je chybné. Takový systém nepřinese právě to, čím by assessment centrum mělo být, tedy komplexní a systematickou metodou (Montag, 2002, s. 50).

Kyriánová (2003, s. 60) ještě zmiňuje, že chybou může být situace neshody mezi více hodnotiteli, kteří se neshodnou na hodnocení uchazečů. Taktéž snaha jednoho z účastníků vyvýšit nad výkony ostatních nebo naopak někoho z účastníků poškodit. Pochopitelně tento způsob hodnocení hodně spadá do osobní roviny a snahou je takový způsob zacházení eliminovat a školit budoucí hodnotitele.

1.6 Validita, reliabilita a objektivita u assessment centra

Správné assessment centrum zkoumá účastníky v různých situacích a různých disciplínách, ale snaží se pohybovat na hranici objektivnosti, validity (platnosti)

a reliability, která reprezentuje přesnost a spolehlivost. Jednotlivé metody by neměly stát samostatně. Jak uvádí Hroník (2002, s. 37) všechny jsou společně provázány a jedna na druhou na sebe navazují:

objektivita je zároveň záležitostí reliability → reliabilita by měla být zastoupena ve validitě → validita utváří normu/standard.

Validita je termín, který se začal používat s počátkem psychodiagnostických testů a dotazníků. Dokládá důkazy o tom, že měří, to co měřit má a daným výsledkům je možné důvěřovat. Validitu je možné měřit trojím způsobem a dělit na podbody: konstrukt, obsah a kritérium (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 67).

Konstruktová validita se zaměřuje na vyhodnocení, zda-li vybrané situace a teorie odpovídají předpovídaným charakteristikám. Jako jediná metoda nelze podložit matematickými pojmy. Její předpoklad je založen na kompletaci důkazů, že „konstrukty“ jsou skutečné a odpovídají teoretickému základu (Montag, 2002, s. 27).

Hroník (2002, s. 38) popisuje obsahovou validitu jako metodu, která přináší skutečnou charakteristiku, pro kterou byla vytvořena. Vaculík (2010, s. 160) ještě dodává, že právě obsahová validita je nejdůležitějším prvkem AC. Účel této metody prokazuje, do jaké míry jsou simulované situace a cvičení provázané s pracovní pozicí. V praxi je potřeba, aby se na této metodě podíleli odborníci, kteří jsou schopni určit, zda-li obsah assessment centra odpovídá jeho účelu.

Kritériální validita určuje spojitost mezi testovacím výsledkem a jiným vnějším kritériem, které bylo získáno (Groth-Marnat, 2009, s. 93). Této disciplíně se věnuje i Kubeš a Šebestová (2008, s. 67), kteří uvádějí, že výsledky jsou porovnávány s jiným objektivně měřitelným výkonem a výsledku lze dosáhnout ihned. V praxi se lze potkat i se situací, kdy výsledky hodnotíme s odstupem a porovnáváme výsledek výběrového řízení s konkrétními úspěchy daného pracovníka v pozici (Vaculík, 2010, s. 161).

Reliabilita reprezentuje zjednodušeně spolehlivost a přesnost v měření. Váže se nejen ke spolehlivosti použitých metod, ale dále ke spolehlivosti měření (Hroník, 2002, s. 37). Kubeš a Šebestová (2008, s. 68) uvádějí, že reliabilitu je možné chápat jako stabilní metodu v čase. Tato metoda by měla potvrdit, že dané techniky a úkoly jsou pro uchazeče jasné, jednoznačné a pro všechny pochopitelné.

1.7 Pozorování u assessment centra

Jak uvádí František Hroník (2002, str. 70-71), tak během assessment centra se neustále pozoruje. Je to jedna ze stěžejních metod, která se v rámci celé realizace používá. Není snad okamžik, kdyby se k pozorování neuchýlilo. Provádí se to buď vědomě, nebo nevědomě. Pozorování probíhá i při rozhovoru nebo při administrativě testů. Samotné pozorování má několik kategorií a mezi ty hlavní můžeme uvést právě tyto:

- volné pozorování – tento druh pozorování nemá jasně definovanou strukturu a realizuje se během celého dne, kdy se AC koná. Doporučuje se pouze pro zkušené hodnotitele s vysokou mírou profesionality. Typickým příkladem je pozorování během přestávek.
- systematické pozorování: - částečně standardizované pozorování
- plně standardizované pozorování

Oba druhy pozorování k sobě mají velmi blízko, ale záleží, jaký výstup je očekáván. Při použití částečně standardizovaného postupu jsou uchazeči hodnoceni v rámci definovaných způsobů a záleží jen na pozorovateli, jakým způsobem poznatky zapíše. Užití tohoto způsobu dává prostor různým poznámkám a vyjádření. Je doporučováno, aby se nehodnotilo více než 7 kritérií.

Plně standardizovaný způsob je velice specifický a jeho užití se doporučuje, pokud je vyžadován statistický výstup z vložených hodnot. Užití tohoto způsobu ale kandidáty striktně řadí do skupin – „škatulek.“ Bohužel po čase nejsou uchopitelné a diskutabilní žádné výsledky, krom čísel ze statistiky. Nelze detailněji popsat jednotlivé kandidáty. Proto autor Hroník nedoporučuje užívání plně standardizovaného pozorování.

- nepozorované pozorování – je kombinací obou výše zmíněných pozorování. Vyskytuje se hlavně ve dvou případech. Poprvé, když pozoruje vedoucí AC / koučující AC a za druhé, když je ve skupině

infiltrován utajený „člen,“ který spadá do skupiny hodnotitelů, ale účastníci o tom pochopitelně neví.

Jak již bylo zmíněno několikrát, každý krok při přípravě AC vyžaduje důslednou průpravu. Ne jinak je tomu u pozorování, které tvoří nedílnou součást výstupů z AC. Jedná se o vyškolení pozorovatelů, stabilizaci stejných podmínek pro všechny uchazeče (Montag, 2002, s. 18-20).

1.8 Realizace assessment centra

Samotné realizaci podléhá několik faktorů, jež je nutné ověřit a prodiskutovat před samotným konáním. Organizace i celý tým si tak ušetří velké množství možných problémů, které se mohou objevit, protože se s takovými situacemi již počítalo (Hroník, 2002, s. 253-256). Mezi stěžejní body se řadí čas, účastníci a jejich složení, pozorovatelé a jejich počet a místo. Odpověď na tuto otázku by měla mít každá společnost jasně definovanou, neboť měnit ji a formovat by mohlo být fatální (Hroník, 2002, s. 253-256).

Časová otázka nám jasně udává, na jak dlouho je nutné vyčlenit pozorovatele z jejich primárních pozic, na jaké časové údobí je nutné informovat uchazeče a podle toho zajistit veškeré náležitosti, které budou nutné pro samotné konání. Počínaje místem, konkrétním technickým vybavením, pomůckami apod. V dnešní době se nejčastěji používá dotace jednoho dne, která i tak je pro mnohé účastníky velice zdlouhavá a psychicky náročná. Pro vyšší pozice, chápáno od manažerských, se AC realizuje i po dobu dvou dnů. Termín, který v sobě nese více než jeden den, ale přináší riziko menšího počtu uchazečů. Vícedenní AC by mělo být vždy ve dnech po sobě následujících, ale není výjimkou, že varianty, které se koncipují jako tři a více denní, jsou zaměřeny primárně na outdoorové aktivity a setkáváme se s tímto modelem spíše sporadicky, protože to potvrzuje i jednu z nevýhod AC a tou je vyšší finanční náročnost (Hroník, 2002, s. 239).

Assessment centrum nelze pořádat, pokud nemáme zajištěn dostatečný počet pozorovatelů, kteří budou hodnotit dostatečný počet uchazečů. Nelze s jistotou určit, pro kolik kandidátů přesně by mělo být AC realizováno, ale autoři se shodují na variantě, že minimální počet účastníků by se měl pohybovat od 4 uchazečů. Tento počet je velmi malý a reprezentuje spíše komorní podobu AC. Měl by být vždy zachován

adekvátní počet pozorovatelů, kteří jsou schopni objektivně ohodnotit výkony. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.3, adekvátní počet pozorovatelů a hodnotitelů je 1:2 (hodnotitel:uchazeč). Nejvíce se této oblasti věnuje právě František Hroník (2002, s. 240), který rozebírá i složení skupiny. AC lze realizovat pro jednotnou skupinu uchazečů, nebo naopak rozdílnou. V praxi to znamená, že se výběrového řízení pomocí AC účastní všichni, kteří se ucházejí o stejnou pozici nebo jsou ve stejné funkci. Když se mluví o různorodé skupině, AC je realizováno pro různé kandidáty, kteří usilují o různé pozice. Tento způsob je velice obtížný a vyžaduje přesnost a absolutní týmovost, kdy každý ví, co má dělat (Vaculík, 2010, s. 99-112).

Názor na homogenitu a heterogenitu kandidátů se liší a autoři se neshodují na jednotném konceptu. Jako jeden z hlavních problémů vidí např. kombinaci uchazečů mimo a vně společnosti, což by mohlo zvýhodňovat jednu skupinu a pochopitelně i nahlížení na jejich výsledky. Proto autor doporučuje v takovém případě jejich dělení a realizaci AC jiným způsobem, popřípadě na víc krát (Kocianová, 2010, s. 119, podle Mikulaščík 2007).

František Hroník ještě uvádí, že nevhodné je zařadit do assessment centra nadřízeného a jeho podřízeného. Kombinace bezprostřední podřízenosti a nadřízenosti nedovoluje hlavně podřízenému se komplexně projevit. Ovlivnění kandidáta v této roli podá informaci o firemní kultuře, vztahu k nadřízenému, ale pozorovatel se nedozví konkrétní informace o uchazeči a jeho potenciálu a možnostech v kariérním růstu (Hroník, 2002, s. 241).

Assessment centrum musí být vhodně zvoleno i místně. Lze jeho konání zajistit v dané organizaci, tedy interně, nebo si pronajmout prostory mimo firmu v případě, že společnost nedisponuje adekvátními prostorami pro realizaci. Velikost místnosti je volena dle počtu účastníků a zajištění jejich komfortu v celém průběhu výběrového řízení (Kyriánová, 2003, s. 49).

AC pořádané v interních prostorách šetří náklady společnosti, které by byly vynaloženy jako extra prostředky za pronájem větší místnosti, konferenčního sálu apod. Náklady by se měly brát v úvahu, ale neměly by hrát prim při realizaci samotného výběrového řízení, neboť by mohly ovlivnit spoustu důležitých faktorů a AC by nepřineslo kýžené výsledky. Při realizaci se nejedná jen o prostory pro samotné konání. Mělo by být zajištěno i zázemí pro kandidáty, kde se mohou sdružovat během přestávek, odpočívat či se občerstvit. Se vším je nutné počítat a volit proto vhodné místnosti a zázemí. Pokud takovými možnostmi společnost nevládne, je určitě vhodné volit pomoc

z externích zdrojů a pronajmout si adekvátní zázemí. V takovém případě je důležité zvážit i dostupnost, aby všichni kandidáti měli snadný přístup na místo konání. Mimo firmu se pořádají taktéž AC, která jsou zaměřena na outdoorové aktivity, se kterými je ale nutné seznámit uchazeče předem, aby byli dostatečně a vhodně připraveni. Typ outdoorových AC se organizuje méně a spíše se hodnotí budoucí schopnosti kandidátů, tedy stávajících zaměstnanců (Hroník, 2002, s. 241-242).

Kocianová (2010, s. 120) zjednodušeně uvádí, že samotné AC by mělo být složeno ze tří primárních fází. Je to fáze přípravy, samotné assessment centrum a vyhodnocení/závěr. Každá fáze vyžaduje systematickou přípravu a zvážení, co vše je potřeba zajistit a připravit. AC by mělo být voleno v závislosti na danou pozici, počet uchazečů, pro které se bude realizovat. Od toho se odvíjí výše zmíněné prostory a to, zda-li má společnost dostatečně kompetentní pracovní síly, které zajistí konání assessment centra. V opačném případě autorka doporučuje pomoc externího dodavatele, který umí vytvořit podmínky tzv. na klíč a pro konkrétní potřeby dané společnosti a její obsazované pozice. Externí dodavatel bude společnost stát větší finanční prostředky, ale jak zde již několikrát padlo, v zájmu firmy je obsadit místo kvalitním člověkem a důraz by měl být kladen spíše na doporučení externího dodavatele služby, než-li vybírat jen podle cenové nabídky. Pokud se obsazuje vyšší manažerská role, musíme počítat s nižším počtem uchazečů. Kontrastem by byly pozice v nižším managementu, či administrativní role, kde je možné vybírat z většího množství kandidátů, kteří jsou dostupní na trhu práce.

Pokud je přípravná fáze vyhodnocena a zajištěna, tak nastává bod samotné realizace. Vhodné je představit organizaci, účel samotného AC, projít s účastníky celý program dne, aby byli seznámeni podrobněji, co je čeká a představit tým hodnotitelů, který se bude podílet na výběrovém řízení. Dále již může začít samotné assessment centrum, které bylo připraveno (Montag, 2002, s. 40-41). Doporučuje se několik bodů, které přinesou hladký průběh konání a ušetří čas oběma stranám – jak realizátorům, tak účastníkům. První jistotou je harmonogram pro uchazeče, který obdrží účastníci AC a podle kterého se mohou řídit. Usnadní jim orientaci i v případě, kdyby se některé úkoly odehrávaly v jiných prostorách nebo místnostech a sami si mohou kontrolovat, ve kterém kroku se právě nacházejí (Hroník, 2007, s. 206).

Kocianová doporučuje a vyzdvihuje uspořádání jednotlivých úkolů tak, aby se účastníkům nejevilo monotematickým dojmem, a hlavně při délce trvání AC se zvyšuje i únava kandidátů. Proto je lepší řadit např. test na výkonnost ihned na začátek. Autorka

taky doporučuje, aby se aktivity střídaly a vše mělo vhodnou dotaci přestávek a občerstvení. Především střídání aktivit je důležité pro udržení pozornosti a zajištění rozmanitosti z pohledu uchazeče. Zařadit pouze blok testů, následně část jen týmových úkolů apod. by účastníky mohlo unavit a odradit (Kocianová, 2010, s. 120). Doporučení je několik, ale vždy záleží na specifickém výběru a dané společnosti, co považuje za důležité. Tyto dva hlavní body ale vesměs doporučují všichni autoři.

1.9 Techniky v assessment centru

V rámci testování kandidátů se při organizaci AC nejvíce používají tyto techniky, které můžeme taky nazvat cvičení, jak je uvedeno v Montagovi (2002, str. 31): skupinové diskuse, individuální prezentace, individuální nebo skupinové řešení problému, řízení porady, „třídění došlé pošty“, hraní rolí, zjišťování faktů, manažerské hry, případové studie, řízený rozhovor s účastníkem, sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem, či některé metody psychodiagnostiky. Způsobů je několik a každá společnost si může úkoly přizpůsobit dané pozici. Níže jsou popsány případy, které definuje Montag jako základní.

Pro skupinovou diskuzi je důležité znát, s jakými uchazeči budeme pracovat a kdo se bude výběrového řízení účastnit (složení dané skupiny). Pokud uchazeči nevystupují ze své tradiční role, bavíme se o diskuzi neřízené, která probíhá standardně. Pokud je do diskuze zapojen element moderátora, přechází se do diskuze řízené (Montag, 2002, s. 31). Hroník (2002, s. 102-110) ještě dodává, že je možné do skupinových diskuzí vložit aspekt hraní rolí. Toto by mělo být účastníkům sděleno předem, aby se mohli dostatečně na úkol připravit. Technika dává zjistit, jak se uchazeči projevují a odhalují zde svou aktivitu či pasivitu, lze zde odhalit submisivitu nebo dominanci. Pro pozorovatele jsou taktéž měřítkem vyjadřovací schopnosti, akceptace názorů ostatních členů vytvořené skupiny nebo vyslovení jejich osobních pohledů na věc. Uchazeč na sebe v takových situacích prozradí i schopnost naslouchat a míru empatie.

Dle Vaculíka (2010, s. 75) je díky skupinové diskuzi možné získat právě tyto informace, které se opírají o tvrzení Hroníka a Montaga:

„ ... jak se daří účastníkům prosazovat sebe sama, své názory, myšlenky, apod.;

... jak se jim daří uplatňovat vliv na druhé lidi;

... jak jsou schopni sdílet informace;

... jakým způsobem a jak sdělují své nápady a myšlenky;

... jak zacházejí s nápady ostatních;

... jak dokážou reagovat na ostatní členy skupiny;

... jak a zda se jim daří zapojovat se do skupinové práce;

... jak a zda dokážou zohlednit skupinové řešení na úkor svého vlastního nápadu;

... zda a v jakém kontaktu jsou s druhými lidmi;

... zda dokážou pečovat o atmosféru v týmu. “

Cílem konání AC je poznat účastníka z více úhlů pohledů a zjistit o daném uchazeči co nejvíce relevantních informací. Jedním z těchto bodů může být forma individuální prezentace, která je buď jen pro hodnotitele, nebo pro celou výběrovou skupinu. Takové prezentace by měly být na jednotné téma i z důvodu, aby byla zachována férovost a výstupy se daly ohodnotit. Při individuálních úkolech chceme poznat účastníka v samostatné roli (Kyriánová, 2003, s. 36). Typy samostatných úkolů mohou být s přípravou či bez přípravy. Taková disciplína bývá v rozmezí 5-10 minut. Od uchazečů se očekává, že časový limit využijí. Negativně se hodnotí nedodržení v obou směrech – překročení nebo nenaplnění limitu. Zajímavé může být dle autora i pořízení video záznamu, ale kamera zvyšuje primárně u uchazečů míru stresu směrem nahoru (Montag, 2002, s. 32).

Obě výše popsané metody tvoří kombinaci pro individuální/skupinové řešení problémů, ale i přesto se doporučuje zařadit takovou disciplínu samostatně. Přináší to vidět uchazeče více v aktivitách, které se přibližují reálným situacím a mohou uchazeče potkat na budoucím/aktuálním pracovišti.

Doporučuje se, aby uchazeči předem věděli, že výstupem bude vysvětlení nebo obhájení jejich verze řešení, ke které v průběhu úkolu dospěli. Můžeme se potkat s verzí, kdy se opět prezentuje přede všemi, nebo jen před porotou složenou z assessorů, zda-li budou mít čas na přípravu apod. (Vaculík, 2010, s. 75). Dalším doplněním je pohled na účastníky, kdy pomocí prezentace ukáží ochotu řešit problém i schopnost obhájit řešení.

Skupinová podoba úkolu odhalí potenciální vůdcovské schopnosti a možné formy týmové spolupráce (Montag, 2002, s. 33).

Metodě řízení porady se mnoho autorů v knihách a publikacích nevěnuje, ačkoliv může být pro jisté pozice důležitým rozhodovacím faktorem. Zmínka o této metodě se objevuje právě u Montaga (2002, s. 33), který ji popisuje jako specifický případ úkolu v AC, neboť se zařazuje jen pro výběr takových pozic, které danou činnost budou vykonávat i v reálu. Je doporučováno, aby se tento úkol, když už je zaváděn, aplikoval na menším počtu uchazečů. Důvod je velmi jednoduchý a to je časové hledisko. Není dobré strávit celé AC jen s jedním úkolem.

Úkol, který je nazýván „tříděním došlé pošty“ odkazuje Montag (2002, s. 33), k prolínání několika důležitých faktorů, kterými by se uchazeč měl prezentovat. Lze zde pozorovat uchazečovu odolnost vůči stresovým situacím, schopnost rychlého a správného úsudku, schopnost nebát se rozhodnout, dále nastavit si priority. V této aktivitě se taktéž demonstruje organizační schopnost uchazeče a jeho „time management“, známého i pod českým pojmem organizace vlastního času. Opět je důležité zvážit, pro které profese je to žádoucí, primárně pro manažerské pozice, kdy se určitě projeví schopnosti kandidáta v komplexním propojení.

Modelové situace a hraní rolí popisují vesměs všichni autoři. Nejvíce tuto oblast popisuje Hroník (2002, s. 120), který ve své knize udává i četné příklady a verze, jak uchazeče hodnotit, co neopomenout a jakým způsobem tuto metodu zvládnout. Vaculík (2010, s. 77-79) je v popisu této kapitoly stručnější, ačkoliv popisuje techniku hraní rolí za pomoci odkazů na jiné autory, tak nalezneme shodu s Hroníkem. Všechny atributy zahrnuje i Montag a uvádí, že cílem tohoto cvičení je předvést nejen uchazečovy přesvědčovací, ale i komunikační dovednosti. Je velmi důležité, abychom při hodnocení nevynechali stránku naslouchání, protože u budoucího prodejce nebo obchodníka je důležité, aby dokázal druhé straně zároveň naslouchat a nebyl jen „prodejním strojem.“ (Montag, 2002, s. 34). Autoři se sborově shodují na faktu, že tento typ cvičení je vhodný především na takových AC, kde vybíráme uchazeče pro obchodní či ryze prodejní profese. Sám Vaculík pak udává, že jde vesměs o „hraní rozhovorů“, které nám reprezentují zvolené situace na různá témata s různými partnery, se kterými komunikujeme.

Vaculík (2010, s. 77) ještě doplňuje, že tato aktivita může být tzv. bez přípravy, kdy chceme po účastníkovi okamžitou reakci, anebo je mu dán určitý časový limit, kdy se může připravit. Vždy by měl být brán zřetel na náročnost a technickou stránku

produktu, kterou nám uchazeč bude fiktivně prodávat. Je vhodné, aby se bral na vědomí i fakt, zda-li uchazeč již měl předchozí zkušenosti s prodejem či je absolutním nováčkem v této oblasti. Autoři to zmiňují samozřejmě z toho důvodu, protože je rozdíl, pokud má uchazeč předvést něco, co je jeho denní povinností nebo se teprve pokouší „vžít do pozice/role.“

Případové studie jsou písemné úkoly, které všeobecně obsahují kvanta informací. Obvykle se týkají nějakého problému v organizaci, ať už reálného nebo smyšleného. Autoři uvádějí, že rozsah tohoto úkolu by měl být v rozmezí 5–10 stran, kdy uchazeč písemně rozebírá zadaný úkol. Případová studie je detailní definování situace, rozebrání problému, doplnění o argumenty a navržení řešení, jak dále postupovat či pracovat. Jedná se o obsáhlejší formu úkolu. V této fázi by nám především mělo jít o samotný výstup a méně by nás měl zajímat proces, neboť se máme soustředit na vyhodnocení konečného výsledku. Zde je posuzován soubor tvrdých i měkkých dovedností kandidáta (Hroník, 2002, s. 147). Je důležité zmínit, že případová studie je individuální úkol, který někdy bývá označován jako „analytický,“ protože jeho zpracování logicky potřebuje analýzu problému nebo problémové situace. V těchto situacích nelze připustit variantu, že by uchazeč pouze popsal situaci a neřídil se na problém jako komplexní soubor. V případové studii nejde o popis, ale současnou analýzu stavu a návrh nového řešení (Vaculík, 2010, s. 79-80). Hledanými kompetencemi pro daný modul budou primárně tyto oblasti: práce s informacemi, řešení problémů, analýza, úsudek v situaci, orientace na detail, stanovení priorit, atd. (Montag, 2002, s. 35-36)

Použití psychodiagnostických metod a spíše tedy jejich podmnožiny – psychodiagnostických testů (osobnostní testy; testy kognitivního vnímání) by v realizovaném AC neměly převládat. Pokud by se tak stalo, došlo by k roztříštění celé myšlenky a vypovídající hodnoty celého snažení v rámci AC. Psychodiagnostické testy jsou primárně postaveny na jiném základu, než samotná metoda AC, ačkoliv jsou do jisté míry objektivní. Jejich uvedení v praxi by mělo pomoci doplnit již získané informace a znalosti o uchazečích právě díky pozorování, které je subjektivní i v případě, že máme zajištěn adekvátní počet hodnotitelů/pozorovatelů (Hroník, 2002, s. 199). Autoři nejsou v rozporu, který test je vhodnější a který naopak ne, ale každý preferuje na základě zkušenosti jiný výběr. Shodně se však spojují v myšlence, že vždy je nutno brát ohled na celou verzi pořádaného AC a vložit dané testy s rozmyslem, ale v neposlední řadě se zaměřit na vhodnost pro danou pozici (Montag, 2002, s. 37-38). Vaculík o psychodiagnostice říká: „*Psychodiagnostické metody jsou určeny k měření*

osobnostních vlastností nebo schopností bez ohledu na jejich aplikaci v konkrétních situacích a prostředí. Jsou založeny na předpokladu, že existence určitých vlastností je dostatečnou zárukou toho, že člověk bude tyto vlastnosti uplatňovat také v praxi nebo že se jeho vlastnosti do praxe nějak promítnou. Naproti tomu modelové situace vytvářejí podmínky pro to, aby člověk své vlastnosti uplatnil ve svém chování.“ (Vaculík, str. 20, 2010). Autor ještě odkazuje na myšlenku, že i přesto, že jsou testy kognitivních (intelektových) schopností brány jako dobrý ukazatel budoucího chování, nelze se spoléhat jen a pouze na ně. Jedním z důvodů může být i fakt, že jsou tyto testy založeny na řešení abstraktních situací, zatímco modelové situace řeší konkrétní případy.

1.10 Zpětná vazba

Jak uvádí Kyriánová (2003, s. 76), zpětná by měla trvat v rozmezí 15 – 20 minut a její náplní je pouze sdělení daného pohledu. Nefunguje jako psychoterapie, či poradenství, jak si v mnoha případech lidé myslí. Ale mělo by být etickou povinností, aby se kandidátovi věnovalo tolik času, kolik potřebuje. Pokud by kandidát požádal o radu, měla by mu být poskytnuta, nebo by měl být odkázán na někoho konkrétního, který takovou radu podat může. Je pochopitelné, že ne všichni vědí všechno, ale je důležité vědět, na koho se obrátit. V knize Františka Hroníka (2002, s. 318) se uvádí tři hlavní typy zpětné vazby. Autor jí popisuje jako písemnou zpětnou vazbu, zpětnou vazbu „tváří v tvář“ a rozhodnutí. Vždy záleží, jako formu AC jsme na začátku zvolili, jestli se jedná o výběrové, certifikační nebo rozvojové assessment centrum. Pro různé typy jsou i různé podmínky. Většina z nich se pohybuje v horizontu vyjádření jednoho týdne, někdy i déle. Záleží, kolik času je třeba na zpracování výstupu, kolik bylo hodnocených kritérií a jakou formu jsme zvolili. Důležitým faktorem je seznámit účastníky předem se způsobem následné komunikace ohledně vyhodnocení a především dodržet termíny, které byly účastníkům slíbeny.

2 Analýza a výzkum

Informace, potažmo literatura, jsou použity z interních zdrojů společnosti XYZ a jejich internetových stránek. Informace byly poskytnuty HR ředitelkou dané společnosti, která na pozici působí již více než 5 let a zastřešuje agendu pro celou Českou republiku a regionu střední a jihovýchodní Evropy. V oblasti lidských zdrojů se pohybovala i na předchozí pozici u stejné společnosti jako HR manažer pro oddělení daní a daňového poradenství. Další kontaktní osobou byla HR asistentka, která ve společnosti pracuje necelý rok a její přímou nadřízenou je právě HR ředitelka, se kterou úzce spolupracuje. Obě ženy z oddělení lidských zdrojů, se kterými jsem komunikovala, mají na starost aktivní přípravu a zároveň realizaci assessment centra. O daném způsobu výběrového řízení proto mají nejvíce informací, které se mnou mohly sdílet.

Praktická část bakalářské práce rozebírá výsledky z dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v měsíci dubnu ve společnosti XYZ. Cílem bylo potvrdit předpoklad, že ve vybrané společnosti XYZ se assessment centrum realizuje správně. Dále se podívat na otázku informovanosti uchazečů, která by měla domněnku potvrdit v předem odhadované nadpoloviční informovanosti v oblasti účelu, obsahu, délky a zpětné vazby. Posledním výzkumným předpokladem je ověření spokojenosti uchazečů, kteří se účastnili výběrového řízení formou AC, a jejich spokojenost je predikována na $\frac{3}{4}$ celku v rámci počtu uchazečů, kteří byli na AC s nimi, počet hodnotitelů a jejich kvalita a taky místo konání nebo časová dotace.

Cílem kapitoly je prezentace toho, jakým způsobem bylo pořádáno assessment centrum pro uchazeče ve vybrané společnosti XYZ, které se uskutečnilo na konci března a dále v polovině měsíce dubna 2015, kdy proběhlo i dotazníkové šetření. Dále se kapitola věnuje popsání způsobu získání zpětné vazby od uchazečů, kteří se konkrétního AC účastnili a po jeho skončení odpovídali pomocí dotazníku na vybrané otázky. Další doplňující fakta byla doplněna personální ředitelkou a asistentkou personální ředitelky, které AC se svým týmem zajišťují. Navazující kapitoly se budou věnovat popisu získaných výsledků a závěrem proběhne zhodnocení a návrh řešení možného problému.

2.1 Metodika, cíl a úkoly práce

Metodika

V této kapitole, která reprezentuje metody, jež byly použity během bakalářské práce, mohu vyjmenovat:

- diagnostiku – dotazníkové šetření pomocí nestandardizovaného dotazníku. Jak uvádí Jandourek ve své publikaci Průvodce sociologií (2008, s. 45), použitím dotazníku lze oslovit vybrané uchazeče, kteří odpovídají na předem vybrané otázky, popřípadě sami formulují spontánní odpovědi v definovaném místě. Takovým způsobem se dají lehce sehnat data k vyhodnocení a zpracovat vybraná problematika.
- statistiku – vypracování grafů v programu Microsoft Excel s absolutními hodnotami a procentuálním vyjádřením a dále vytvoření výsledků pomocí váženého průměru, aritmetického průměru.
- pozorování – dle Pauknerové (2012, s. 55-60) se jedná o nejzákladnější a obecnou metodu psychologie, kterou lze systematicky, cíleně a objektivně hodnotit objekt/skupinu/jev. Díky pozorování, kdy jsem působila jako nezúčastněný pozorovatel (Pauknerová, 2012, s. 55), jsou v dalších kapitolách popsány výstupy a výsledky z AC, které proběhlo v březnu 2015.

Cíl práce

Obecným cílem bakalářské práce bylo objasnění používání metody assessment centra v praxi. Zjištění faktů v konkrétní společnosti, která s tímto způsobem výběru kandidátů aktivně pracuje a ověřit, jaká je spokojenost a informovanost pozvaných uchazečů.

Úkoly práce

- analýza odborného textu a jeho porozumnění
- vytvoření dotazníku
- zajištění výzkumného vzorku
- zadání dotazníků
- vyhodnocení dotazníků

Výzkumné předpoklady (VP)

(VP1) Na základě prostudování literatury a pramenů předpokládám, že ve vybrané společnosti XYZ se assessment centrum realizuje správně.

(VP2) Dále předpokládám, že více než polovina uchazečů, kteří se účastnili AC, bude dostatečně informována o jeho účelu, délce konání, samotném obsahu a zpětné vazbě.

(VP3) Zároveň předpokládám, že více než tři čtvrtiny uchazečů, kteří se účastnili výběrového řízení formou AC, jsou spokojeny s touto metodou výběru kandidátů v závislosti na délce konání, počtu uchazečů a hodnotitelů, s místem a konkrétní náplní.

2.2 Představení společnosti XYZ

Historie společnosti XYZ sahá do raných začátků 20. století, kdy se formovaly dvě společnosti, které se věnovaly ve své době separátně účetnictví a taktéž ekonomickému poradenství. Oba zakladatelé svých podniků kladli velký důraz své obchodní aktivity. Jeden vlastník společnosti dbal na kvalitu odvedené práce, ale zároveň si uvědomoval, že dobře vykonaná práce nebude bez kvalitních pracovníků na svěřených pozicích. Z toho důvodu své zaměstnance motivoval, aby klientům poskytovali ten nejlepší servis a služby. Druhý ze zakladatelů a majitel firmy, založil účetní školu, která vychovála budoucí zaměstnance. Jeho nápad mu přinesl prvenství zároveň v tom, že jeho firma patřila mezi první, která začala zaměstnávat absolventy vysokých škol již ve 30. letech 20. století, pouhých deset let od vzniku jeho účetní školy. Oba zakladatele byli rozhodně inovátory ve své době a vizionáři. Nezůstali jen za hranicemi Spojených států amerických, ale snažili se pojmout globálnost trhu a začali spolupracovat s lukrativními firmami v Británii. Tento proces a přesun obchodu i za hranice Ameriky dal vzniknout

globálním společenstvem v oblasti poradenství po celém světě. Oba pánové zemřeli ve stejný rok, v rozmetí několika dní a ač se za života nikdy nesešli, jejich vize se spojily až po smrti. Padesát let po skonu obou pánů vznikla společnost XYZ, která nese jména obou zakladatelů ve svém názvu. Společnost se od svého vzniku v roce 1989 zařadila skoro okamžitě mezi nejvýznamější špičky a hráče na trhu v oblasti poradenství a daní. Společnost dnes po celém světě zaměstnává přes 190 tisíc špičkových odborníků, kteří jdou ve stopách svých zakladatelů a nesou jejich odkaz.

V České republice je společnost XYZ na trhu od roku 1991 a byla první, která otevřela své kanceláře jak ve střední, tak ve východní Evropě. Společnost má pobočku nejen v Praze, ale taky v Brně a v Ostravě. Zaměstnává přes 700 zaměstnanců, kteří se specializují na různé obory podnikání. Mezi klienty patří přední zahraniční i české společnosti, které se spoléhají na poradenské služby právě společnosti XYZ. Mezi zajímavosti lze zařadit fakt, že z žebříčku českých Top 30 firem spolupracují právě s 20 a spolupracují zároveň s největšími bankami v zemi.

Pobočky v České republice spadají do regionu střední a jihovýchodní Evropy, kde napočítáme 21 zemí. Takto velký region umožňuje spolupráci odborníků v rámci poboček konkrétních zemí, ale taktéž napříč regionem, což vede k utváření mezinárodního prostředí, s možností předávání informací a čerpání zkušeností od kolegů a vytváří unikátní prostředí s cennými zkušenostmi a odbornostmi.

Společnost si zakládá na tom, že svým klientům poskytuje služby nejvyšší kvality v oblasti poradenských služeb. Jejich působnost poskytuje služby různým odvětvím, které můžeme shrnout od A-Z a pokryjí automobilový průmysl, přes energetiku, finanční sektor, reality, spotřební zboží až po zábavní průmysl a média. Služby poskytuje v těchto hlavních odvětvích:

- Audit
- Daně
- Podnikové poradenství a řízení rizik
- Transakční poradenství

Služby ve výše zmiňovaných odvětvích můžeme dále ještě rozdělit na dílčí služby, které může společnost XYZ nabídnout svým klientům. V oblasti auditu to jsou poradenské služby v oblasti finančního účetnictví, investigativní služby a řešení sporů, audit účetních uzávěrek a poradenství v oblasti udržitelného rozvoje. Daně se dělí na daňové poradenství pro společnosti, lidské zdroje, transakční daňové poradenství

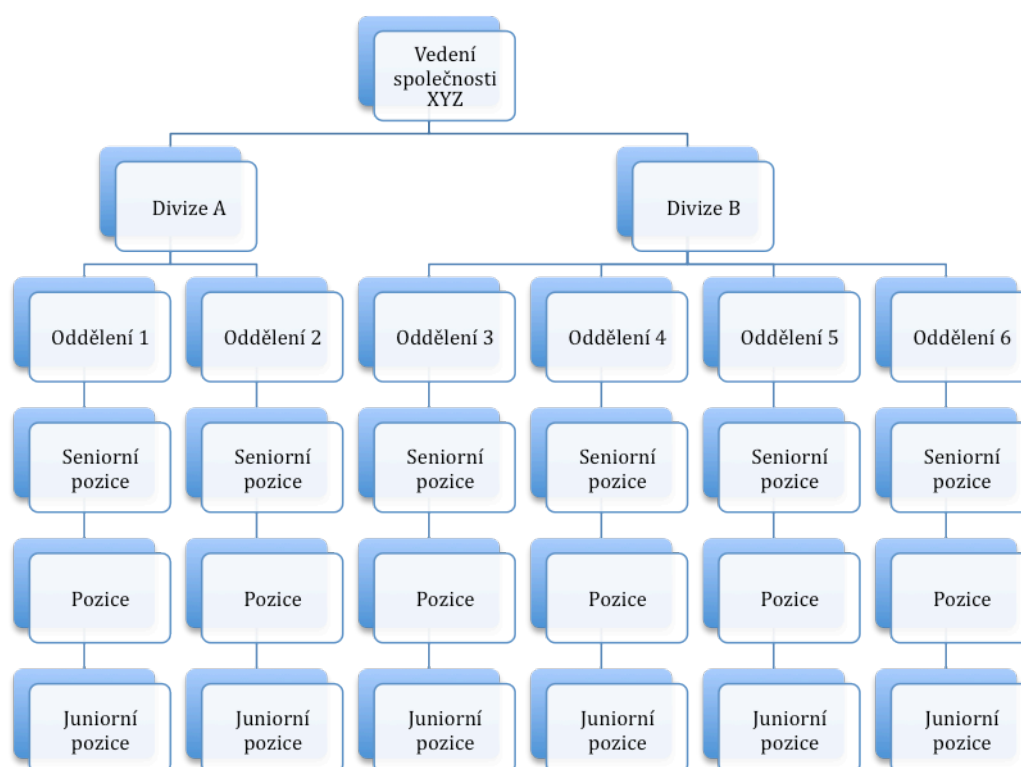
a nepřímé daně. V oblasti podnikového poradenství a řízení rizik můžeme dostat podpory v těchto složkách: zvyšování výkonnosti, IT poradenství, řízení rizik a poradenství v oblasti finančních služeb. V neposlední řadě musím zmínit poslední odvětví, kterým jen transakční poradenství a obsáhne všechny níže uvedené procesy: divestice, což jsou služby související s prodejem společností či jejich částí, akvizice, což jsou služby související s nákupem společností či jejich částí, financování, které nabízí asistenci při optimalizaci struktury dluhového a vlastního kapitálu, služby znaleckého ústavu, služby business modelování, služby v oblasti restrukturalizace, transakční daňové poradenství. Nejedná se o jediné služby, které společnost takto nabízí, ale je to základní spektrum, které pro přehlednost a jednoduchost uvádím.

Ve společnosti XYZ je velice sympatické, že způsobem, jakým vystupují na veřejnosti, tak fungují i v reálu. Odráží se to na hodnotách, které se vně firmy dodržují a na kterých se staví. Tyto hodnoty nejsou jen o podnikové kultuře v dané zemi, jež prostupují v globálním měřítku do všech poboček, v chování mezi zaměstnanci, ale zároveň se to projevuje v jednání a vztahy s klienty a vše se reflektuje do denního života – společnosti, které nás obklopuje v denním životě, nejen pracovního charakteru. Mezi klíčové a stěžejní hodnoty patří čestné a poctivé jednání, respekt k druhým a týmový duch. Není to jen o slovech, ale jsou to právě činy, které se dají ocenit. Proto je ve firmě každoročně odměněn jeden či více zaměstnanců, kteří šli svým chováním a činy příkladem v dodržování hodnot. Zaměstnanci hlasují mezi sebou, což se stává efektivním a významným nástrojem v ocenění generálního ředitele.

Firemní kultura, která je vytvořena je stabilní, ale zároveň je důležité, aby byla neustále podporována jak ke stabilizaci, tak k jejímu dalšímu rozvoji. Dbá se proto na tyto tři hlavní složky spolupráce a rozvoje: otevřenost – která je zásadní od prvního okamžiku. V takovém prostředí je pak snadné a motivující projevit svůj názor, komunikovat s klienty a efektivně pracovat na všech úrovních. Abychom si udrželi ty nejlepší zaměstnance, nestačí s nimi jen otevřeně mluvit, ale je třeba je neustále rozvíjet a vzdělávat je v oblastech, které budou moci použít pro rozvoj kariéry. Tato péče se dostává všem zaměstnancům a rovněž všem stávajícím i budoucím lídrům organizace. Posledním důležitým pilířem, který dotváří podporu firemní kultury je zapojení. Znamená to, že společnosti záleží na tom, aby všichni zaměstnanci byli svou prací nadšení, neboť jen spokojení a nadšení lidé odvádějí dobrou práci. Znamená to taktéž dobré vztahy na pracovišti s kolegy, protože v prostředí, kdy se všichni cítí komfortně a zapojeně, mohou realizovat své nápady. Vede to k nejen k profesnímu, ale i osobnímu

rozvoji. Celý tento celek potom umožňuje identifikovat správné zaměstnance do řídicích a vedoucích funkcí a vychovat si tak pracovníky v rámci organizace. Pro výběr těch nejlepších zaměstnanců, kteří budou budovat kariéru vně společnosti, se používá právě metoda assessment centra, díky které se přijímají absolventi vysokých škol, nebo jsou takto přijímáni i studenti 4. a 5. ročníků vysokých škol, kteří absolvují stáže ve firmě a v případě oboustranné spokojenosti poté mohou rovnou pokračovat ve své pracovní kariéře, jež byla započata během pracovní stáže při studiu.

Obr. 2: Organizační struktura



zdroj: autor

2.3 Zaměstnanci společnosti XYZ

Ve společnosti XYZ se setkáme s širokou škálou pozic. Od těch administrativních až po vedoucí funkce, které reprezentují seniorské pozice, jež jsou naznačeny v organizační struktuře a dále samotné vedení společnosti. Všechna oddělení mají individuální počet zaměstnanců, který je závislý na potřebách divize, potažmo konkrétního oddělení a vytíženosti. Výběrová řízení jsou pořádána dle potřeby během celého roku, pokud jde o uchazeče s praxí. Pro absolventy či studenty společnost

provádí nábor, který je realizován formou assessment centra a je to realizováno právě pro juniorní pozice. Zaměstnanci na těchto pozicích mají následně možnost růstu a budování kariéry uvnitř firmy. Samotnému AC předchází několik kroků, počínaje inzercí, která probíhá od ledna do dubna. Společnost XYZ má pro juniory nastaven plošný nástup na měsíc srpen. Hromadný nástup ušetří mnoho času při základních procesech, které by se jinak musely opakovat pro každého zvlášť. Při objemu 120 nováčků se takovým způsobem nástupu mnoho věcí urychlí a zjednoduší.

V rámci probíhající inzerce se první uchazeči, splňující kritéria, podrobí testování. Testování zkoumá jejich analytické schopnosti, porozumění textu, logické a numerické schopnosti. V průměru disciplínu úspěšně zvládne 40% uchazečů. Ty ještě čeká další test, tentokrát z anglického jazyka, který je velice důležitý pro budoucí povolání a jeho znalost je klíčovým požadavkem. Druhým testem projde v průměru 60% uchazečů z již testovaného balíku uchazečů. Na pozici se hlásí uchazeči s různých vysokých škol, ale podmínka je splnění tří hlavních kritérií: vysokoškolské vzdělání, anglický jazyk, komunikační znalosti a jiné měkké dovednosti, typu asertivita, ochota riskovat, vytváření si sociálních sítí, konstruktivní kritičnost apod. K odhalení zmiňovaných měkkých dovedností a k rozpoznání potenciálu pro budoucí práci ve firmě je navazujícím krokem pozvání do assessment centra.

Plánování AC ve společnosti XYZ je závislé na počtu uchazečů a nepodléhá žádným kvótám. Cílem je přijmout rámcově 120 nových zaměstnanců napříč odděleními. Může nastat situace, že by kandidáti uspěli všichni. Podali by maximální a přesvědčivý výkon a byly by jim nabídnuty volné pozice. Pokud by se to povedlo během pořádání dvou assessment center, bylo by to v pořádku, neboť neexistují žádná měřítka, ale pochopitelně je to spíše ideální verze a společnost XYZ pořádá assessment center několik během období března až srpna. Popisu samotného AC ve společnosti XYZ se věnuje kapitola níže. Finálním kolem jsou pro úspěšné uchazeče osobní pohovory, které jsou realizovány do 14-ti dnů od konání AC. Kandidáti se během pohovoru potkají v rámci jednoho dne se 3-4 lidmi. Standardně to bývá zástupce personálního oddělení a zástupci na seniorních pozicích. Toto kolo výběrového řízení je pro uchazeče již finálním a úspěšní kandidáti dostávají pracovní nabídku s nástupem od srpna.

2.4 Realizace assessment centra ve společnosti XYZ

Společnost XYZ pořádá assessment centrum v externích prostorách, které si pro tento účel pronajímá. Konání mimo zázemí společnosti přináší plnou koncentraci hodnotitelů a pořadatelů na samotné konání, méně rušivých elementů a podporu servisu ze strany externího dodavatele. Jelikož společnost organizuje výběrové řízení pro větší počet uchazečů, volí pro tento účel hotel, který disponuje jak konferenčními prostorami, restaurací, zázemím pro kandidáty k odpočinku a občerstvení a neméně důležitým zázemím pro hodnotitele, kteří se potřebují koncentrovat a správně vyhodnotit výkony uchazečů.

Kandidáti jsou při příchodu seznámeni s náplní dne, zjistí, jak budou rozmístěni pro první testovou úlohu a mají možnost se případně seznámit mezi sebou. V určený čas se začíná. Moderátorem dne se stává právě HR ředitelka, která uchazeče detailněji seznámí s programem, namotivuje účastníky a popřeje jim nejen úspěch, ale aby si celý den užili a měli z něj zajímavou zkušenost a snad i radost. Před samotným zahájením jednotlivých disciplín se k uchazečům připojí hodnotitelé (zástupci firmy). Sympatickým prvkem je rozmístění kulatých stolů v místnosti, kde se AC odehrává. Z psychologického hlediska jsou si tak všichni rovni a mají k sobě mnohem blíže.

Prvním bodem je „hra“ v českém jazyce. Kandidáti znají vždy časovou dotaci pro zadaný úkol a znají předem dílčí disciplíny, pokud nějaké jsou. Česká hra je rozdělena na individuální část a společnou. Uchazeči prvně zpracovávají úkol, který lze popsat jako případovou studii (viz kapitola 1.9 Techniky v assessment centrech), samostatně, aby se projeví sami za sebe a rozvedli své myšlenky a pohled na věc. Úkol zpracují písemně a odevzdají hodnotiteli, který si výstupy může projít a vyhodnotit. Stejný úkol potom zpracovávají společně a konečné rozhodnutí je prezentováno před celým sálem v definované časové dotaci. V této části jsou obsaženy jak individuální prezentace – vystoupení před celým sálem, dále je to týmová spolupráce a diskuze nad tím, jakou verzi budou finálně prezentovat, tak se zde setkáváme i s ukazatelem času a jeho rozložením, aby úkoly zvládali. Dalším splněným bodem je počet hodnotitelů, kteří kandidáty pozorují. Dochází tak k naplnění Hroníkova pravidla 1:2. U stolu s uchazeči primárně sedí jeden hodnotitel, který se následně vystřídá s dalším atd. Minimálně tedy čtyři uchazeče u stolu vidí dva hodnotitelé. Standardně jsou to tři.

Assessment centrum je náročná disciplína a relax mezi úkoly je důležitý. Pauza po prvním bloku je nastavena na 30 minut, během kterých už probíhají první konfrontace výkonů a jejich zapisování v místnosti pro hodnotitele. Po přestávce přichází na řadu hra v anglickém jazyce. Je zařazena z toho důvodu, že anglický jazyk je ve společnosti důležitý a komunikuje se v něm na denní bázi. Komunikace v cizím jazyce prozradí o uchazeči nejen konkrétní znalost jazyka, ale schopnost improvizace, pohotovost a umění obhájit svůj názor. Opět jsou během tohoto úkolu uchazeči sledováni a hodnoceni viz. původní model se střídáním hodnotitelů.

Pozorovatelé mají po této části malou poradou, kde si sdělují názory, poznatky a jednotlivá hodnocení na základě předem definovaných kritérií a způsobů hodnocení. V praktické části je pozorování věnována kapitola 1.7 Techniky v assessment centrech. Ve společnosti XYZ se používá částečně standardizované pozorování. Může se stát, že u některých uchazečů si nejsou jisti výkonem a nebyli během disciplín plně přesvědčeni. K tomuto účelu je realizován společný oběd. Všichni, jak účastníci, tak pozorovatelé se sejdou v hotelové restauraci. Díky předem sestavenému zasedacímu pořádku všichni vědí, kde kdo bude sedět a který zástupce firmy s nimi bude obědovat. To jim dává prostor se s ním blíže seznámit a komunikovat dle libosti. Právě to může být šance pro uchazeče, aby zástupce společnosti přesvědčili a projevíli se.

Závěrečnou část tvoří dotazník spokojenosti pro uchazeče a písemné testy z anglického jazyka. Během psaní testů z jazyka, probíhá finální rozhodování o postupu kandidátů. Následně se vyhodnocují jazykové testy, ke kterým je v rámci výsledku přihlíženo. Výsledek není plně rozhodujícím, protože na jazykové znalosti se dá zapracovat. Uchazeči mají čas vyplnit formulář zpětné vazby na právě uskutečněné assessment centrum. Výsledky si následně zpracovává personální oddělení, které tak může ovlivnit chod dalších assessment center ke spokojenosti jak uchazečů, tak hodnotitelů a organizátorů.

2.5 Realizace dotazníkového šetření

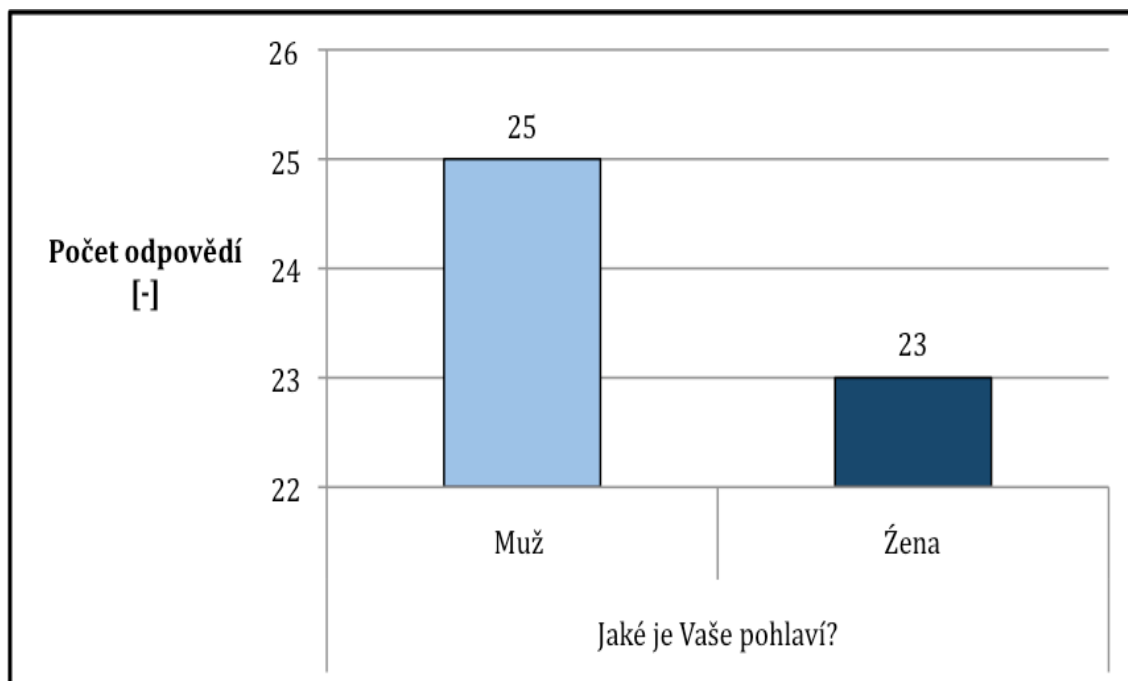
Dotazníkové šetření se uskutečnilo v polovině měsíce dubna po skončení daného AC. Způsob získání informací touto cestou byl zvolen pro nespočet výhod, které přináší. Příkladem je finanční dostupnost, rychlost a odpovídající počet respondentů. Uchazečům byl věnován dostatek času pro vyplnění a nebyla odhalena nesrozumitelnost

nebo náročnost při vyplňování otázek. Vše bylo plně anonymní a přináší tedy upřímné a otevřené odpovědi, na jejichž základě jsou vyvozeny konkrétní výstupy.

Forma dotazníku byla vytvořena v textovém editoru Word a jeho podoba je součástí příloh. Dotazník měl pokrýt všechny oblasti spokojenosti. Není členěn do specifických částí. Skládá se z 13 otázek, kdy pouze 3 z nich jsou zaměřeny na faktografické údaje, které mají poskytnout pohled na uchazeče v oblasti věku, pohlaví a jejich vzdělání. Otázky byly polouzavřené a to z toho důvodu, aby přinesly co nejvíce konkrétních výstupů, které lze porovnat. Dvě otázky byly zcela otevřené a uchazeči se zde mohli volně vyjádřit a napsat vlastní poznatky.

Dotazníky byly předány uchazečům v papírově podobě a byly vyplněny ještě v době konání AC. Osloveno bylo 48 respondentů, kteří byli ochotni dotazník vyplnit. Návratnost dotazníků byla 100%.

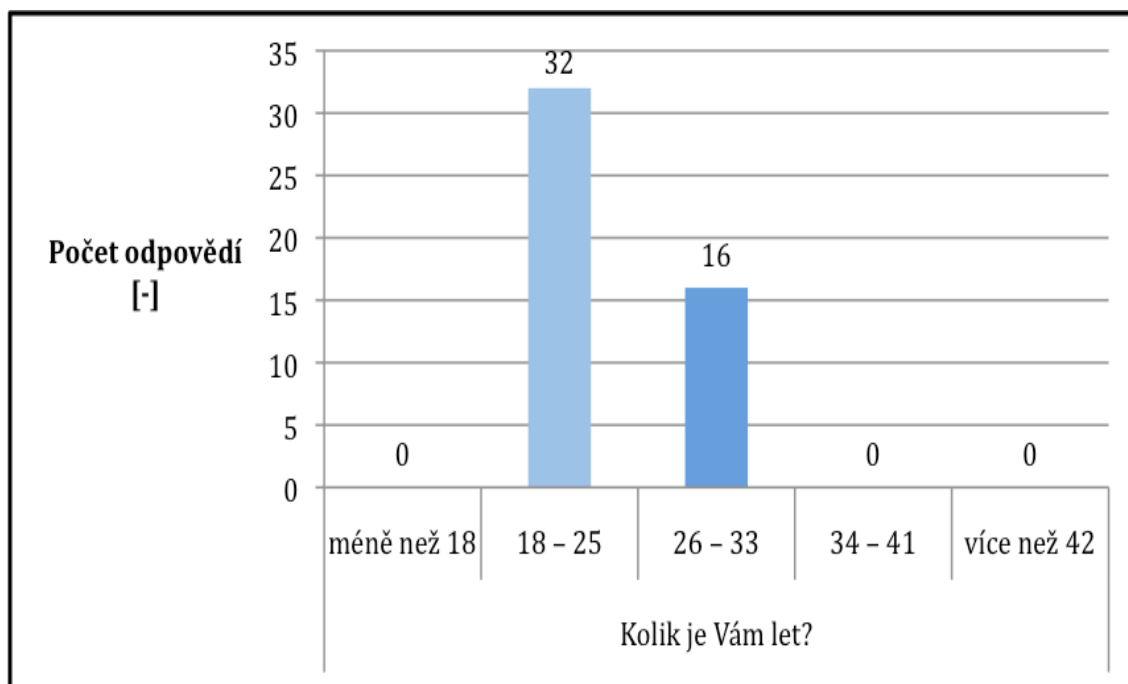
2.6 Výsledky



Graf 1. Složení skupiny AC v rámci výběrového řízení:

zdroj: autor

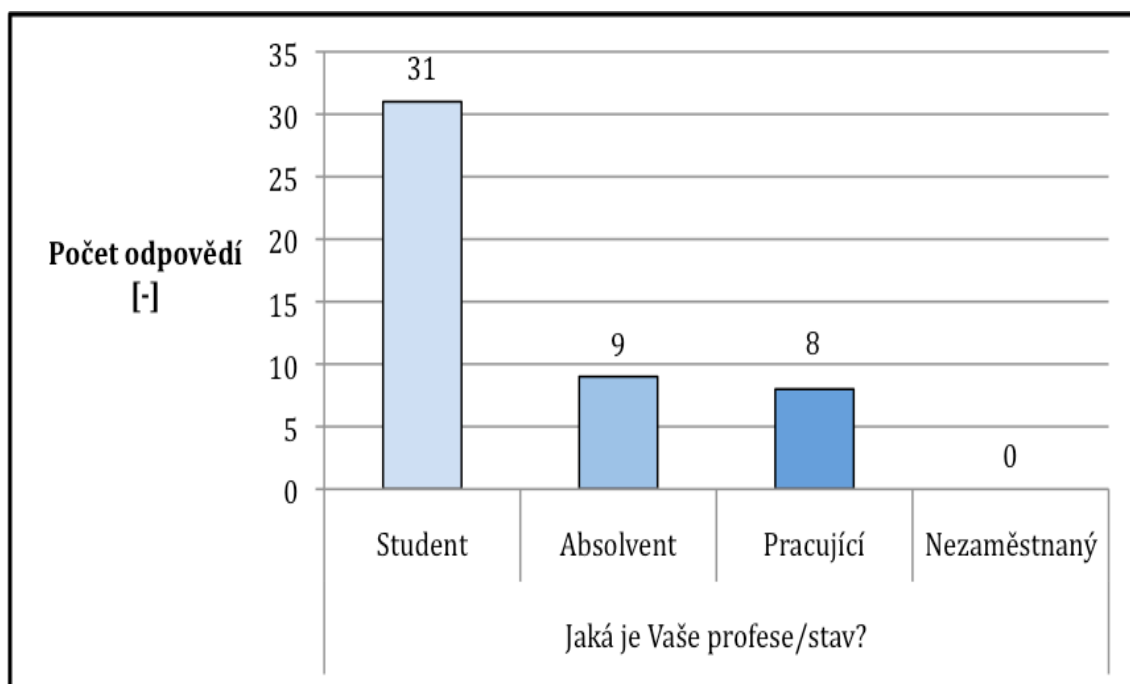
Assessment centra se zúčastnilo celkem 48 uchazečů, z nichž bylo 25 mužů a 23 žen. V této oblasti se nacházíme skoro v genderové rovnováze a můžeme sledovat, že pro výběrové řízení není nastaven žádný diskriminační požadavek a obě pohlaví byla zastoupena rovnoměrně.



Graf 2. Věkové složení uchazečů

zdroj: autor

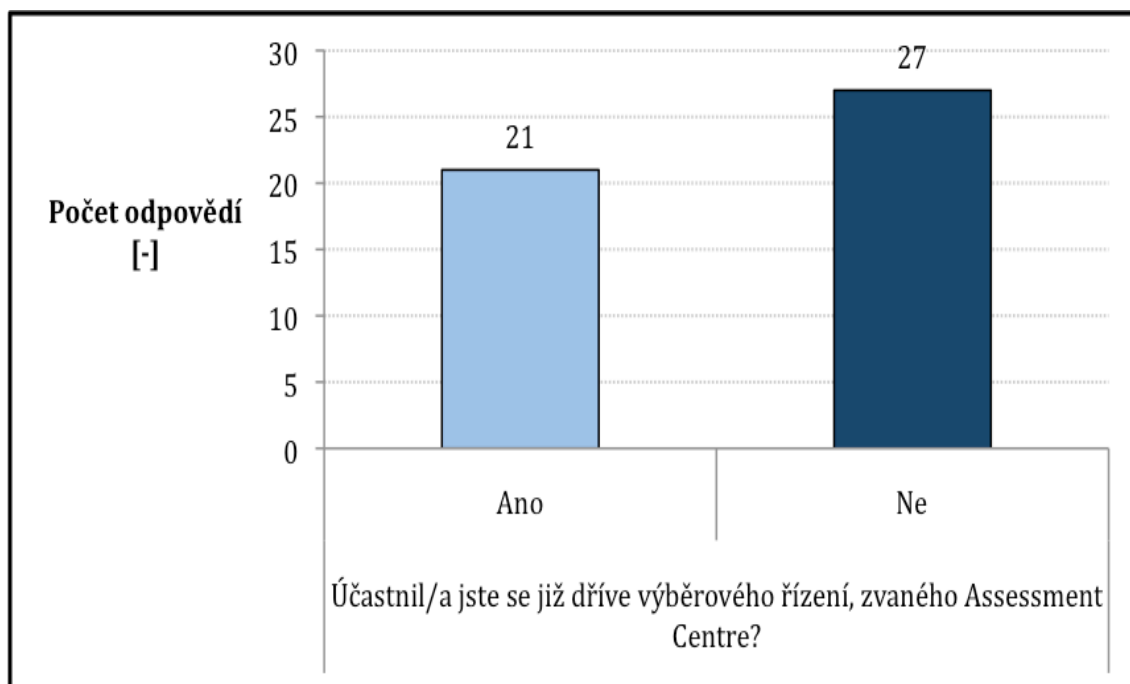
Věková skupina, která se účastnila výběrového řízení se pohybuje pouze ve dvou hodnotách a je možné ji charakterizovat jako skupinu studentů a absolventů. Přesně to odpovídá i informacím, které je možné najít na webových stránkách společnosti XYZ a taky bylo potvrzeno personálním oddělením, že assessment centrum je pořádáno právě pro studenty nebo absolventy, kteří jsou volní na trhu práce po skončení studia nebo jsou to uchazeči s krátkou pracovní zkušeností a lze je ještě zařadit do skupiny absolventů. Z celkového počtu respondentů bylo právě 32 studentů, kteří se ucházeli o místo v rámci stáže při studiu nebo se nacházeli v posledním ročníku studia. Zbytek uchazečů, 16 zájemců o pozici bylo ve věkovém rozmezí 26-33 let. Obě hodnoty vypovídají o charakteristice, kdy firma přijímá do stavu uchazeče na juniorní pozice po škole či již během studia a dá jim možnost růst v rámci firmy. Úspěšní uchazeči následně poznají kariérní možnosti firmy a už záleží jen na jejich schopnostech a kompetencích, které si v rámci kariéry budou rozvíjet i díky podpoře ze strany pozičně seniorních zaměstnanců a dalších kolegů a na jejich vlastní iniciativě.



Graf 3. Profesní složení uchazečů

zdroj: autor

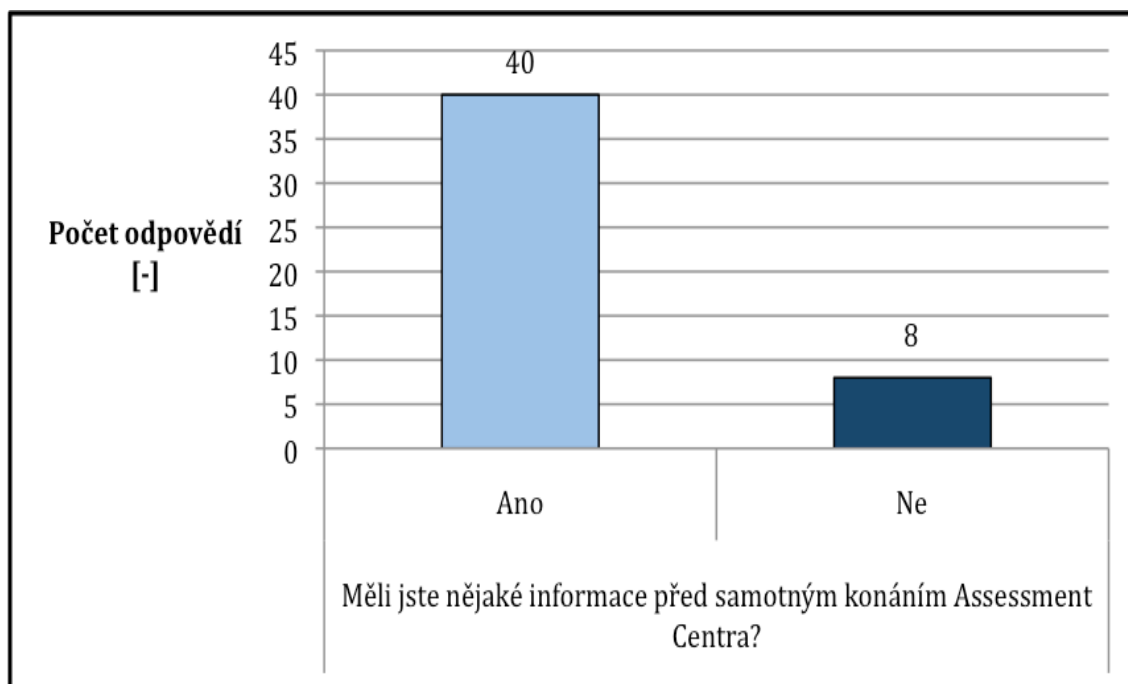
Jak již bylo naznačeno v předchozím grafu, profese koresponduje i s věkem uchazečů. Zde je detailní pohled na profese účastníků. Studentů bylo 31 zúčastněných, 9 absolventů a 8 kandidátů se hlásilo ze stávajícího zaměstnání. Žádný z uchazečů nepřicházel z Úřadu práce nebo nebyl v den konání bez zaměstnání. Detailnější pohled na skupinu ještě ukázal, že ve všech kategoriích byly zastoupeny právě obě věkové skupiny (18-25 a 26-33 let).



Graf 4. Dřívejší zkušenost z AC

zdroj: autor

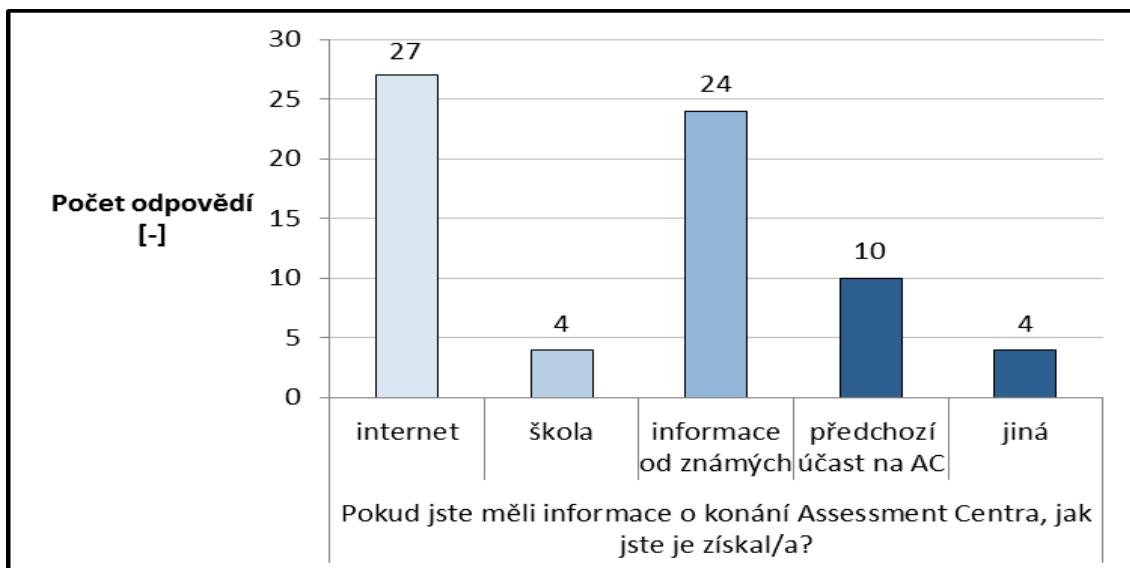
Pro nadpoloviční většinu uchazečů byla zkušenost s konáním výběrového řízení formou assessment centra první. Domnívám se, že to bylo způsobeno tím, že se jednalo o studenty a většinou čerstvé absolventy vysokých škol, kteří nemusí mít takové zkušenosti s pracovními pohovory a výběrovými řízeními v profesním životě. 21 uchazečů už se někdy AC účastnilo a mohli čerpat z dřívějších zkušeností. V opozici bylo 27 respondentů, pro které tato zkušenost s AC byla první.



Graf 5. Informace před AC

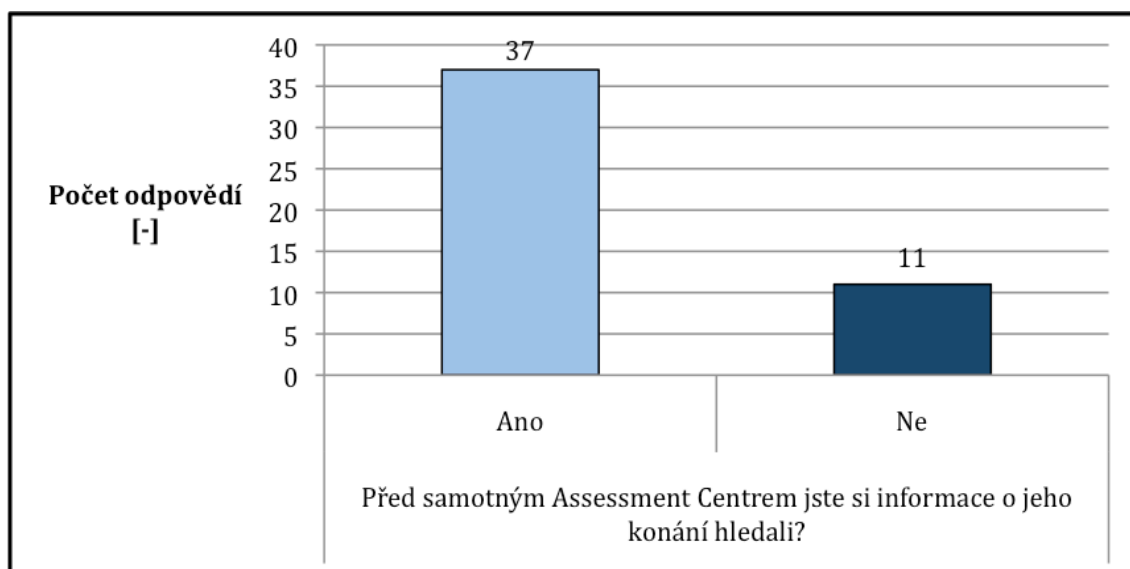
zdroj: autor

Kandidáti se před konáním assessment centra informovali a chtěli být na situaci připraveni. Dokládá to informace z grafu 5, kde je patrné, že 40 kandidátů mělo určité znalosti o této metodě. Jak je zřejmé z níže uvedeného grafu 6, kde uchazeči mohli volit více možností, 27 kandidátů odpovědělo, že si informace hledali na internetu. Hned v závěsu je hodnota dokládající výsledek, ve kterém se 24 respondentů informovalo u svých známých. 10 kandidátů potvrdilo přímou zkušenost z jiného AC. Se stejným výsledkem skončily informace ze školy a jiné, mezi které se řadily odpovědi, jež kandidáti získali z odborné publikace, informací na začátku daného AC, účasti na semináři, který byl zaměřen na tuto tematiku a taky od HR oddělení, které jim informace poskytovalo. Výsledek taktéž poukazuje na populární a v dnešní době rychle dostupný zdroj internetu, na který spoléhá v primárním šetření více než polovina dotázaných. Dalším nenáročným zdrojem se stali známí, kteří respondentům mohou poskytnout nejen informace, ale mohou je doplnit i o osobní prožitek a zkušenost, kterou si sami prošli a získali.



Graf 6. Získávání informací o AC

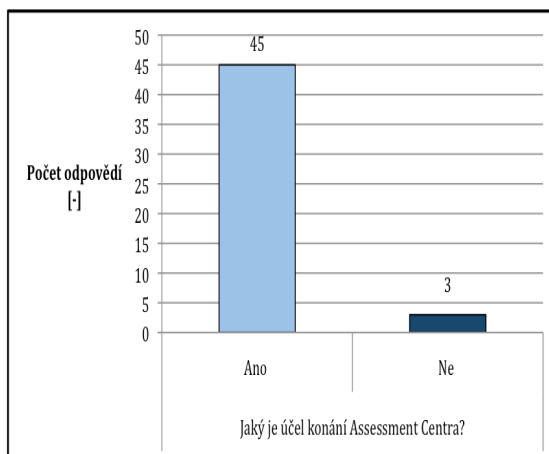
zdroj: autor



Graf 7. Vyhledávání informací před AC

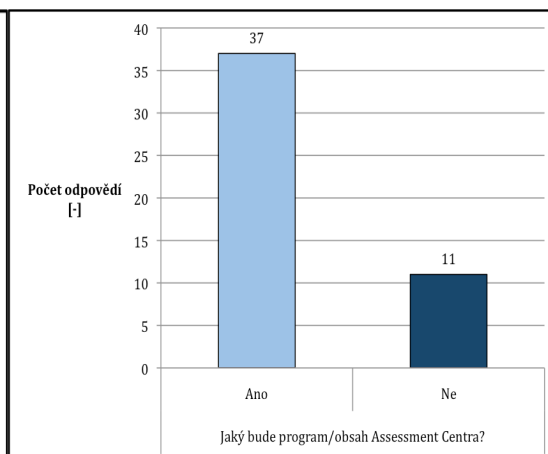
zdroj: autor

Dle mého šetření se ze 48 uchazečů pouhých 11 neinformovalo o konání AC. 37 uchazečů se dle výzkumu na pohovory připravuje a chce mít informace před samotným konáním. Usuzuji tak na základě i vlastní zkušenosti. Kandidáti nemusí být následně příliš nervózní, protože rámcově vědí, co je může potkat a s čím mohou počítat. Udělají si představu, která se může individuálně percentuelně naplnit nebo měnit. Vše je zachyceno v grafu 7, který reprezentuje výsledky o hledání informací před assessment centrem a navazuje a doplňuje graf 6 výše.



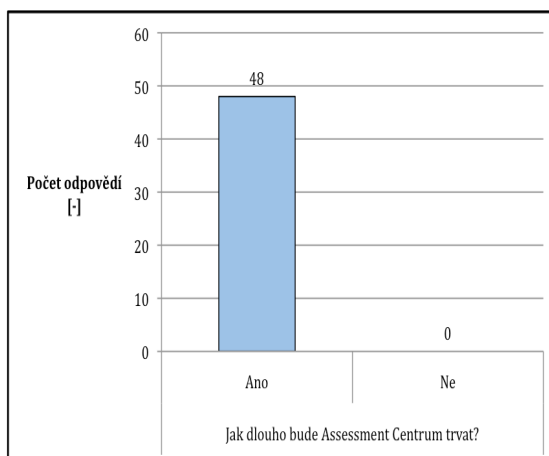
Graf 8a. Účel AC

zdroj: autor



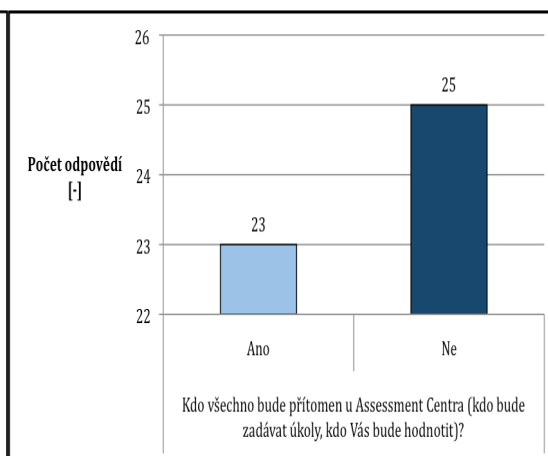
Graf 8b. Obsah AC

zdroj: autor



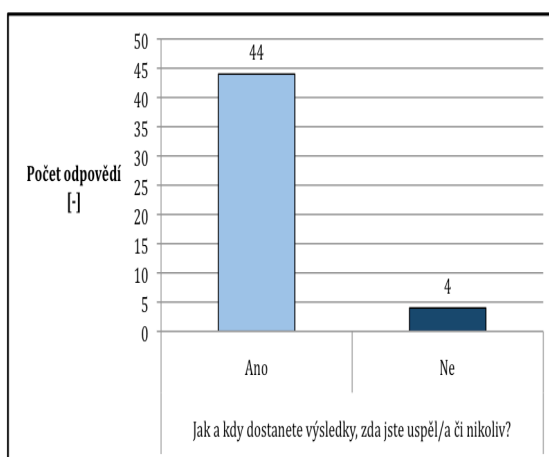
Graf 8c. Délka AC

zdroj: autor



Graf 8d. Přítomnost hodnotitelů u AC

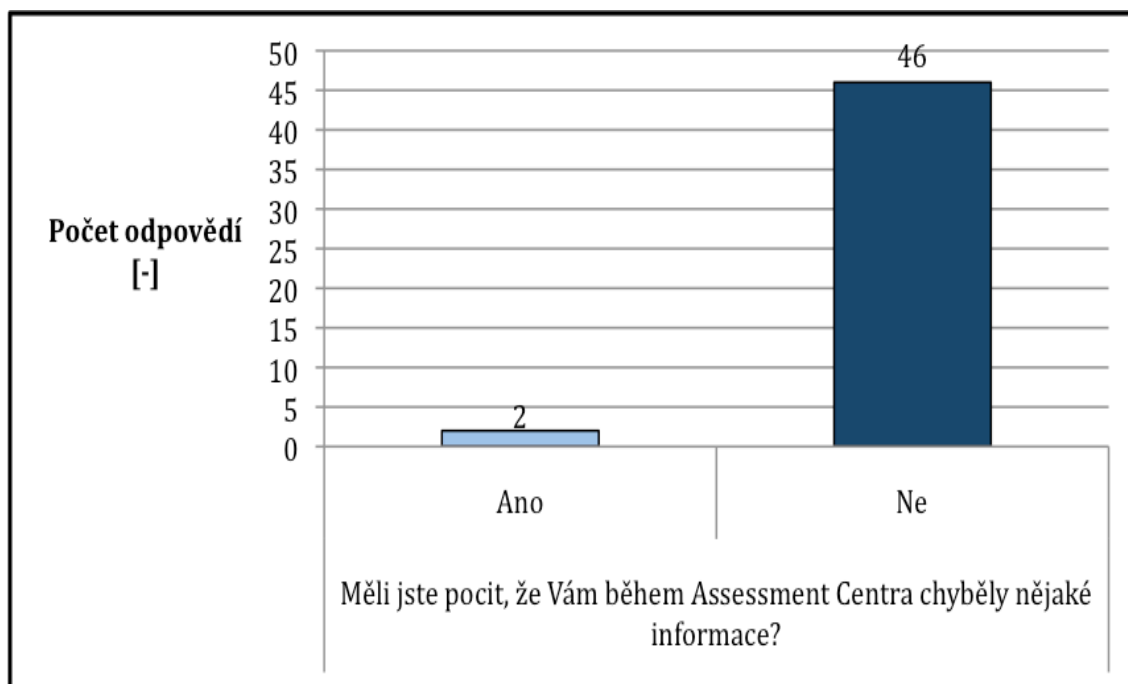
zdroj: autor



Graf 8e. Zpětná vazba

zdroj: autor

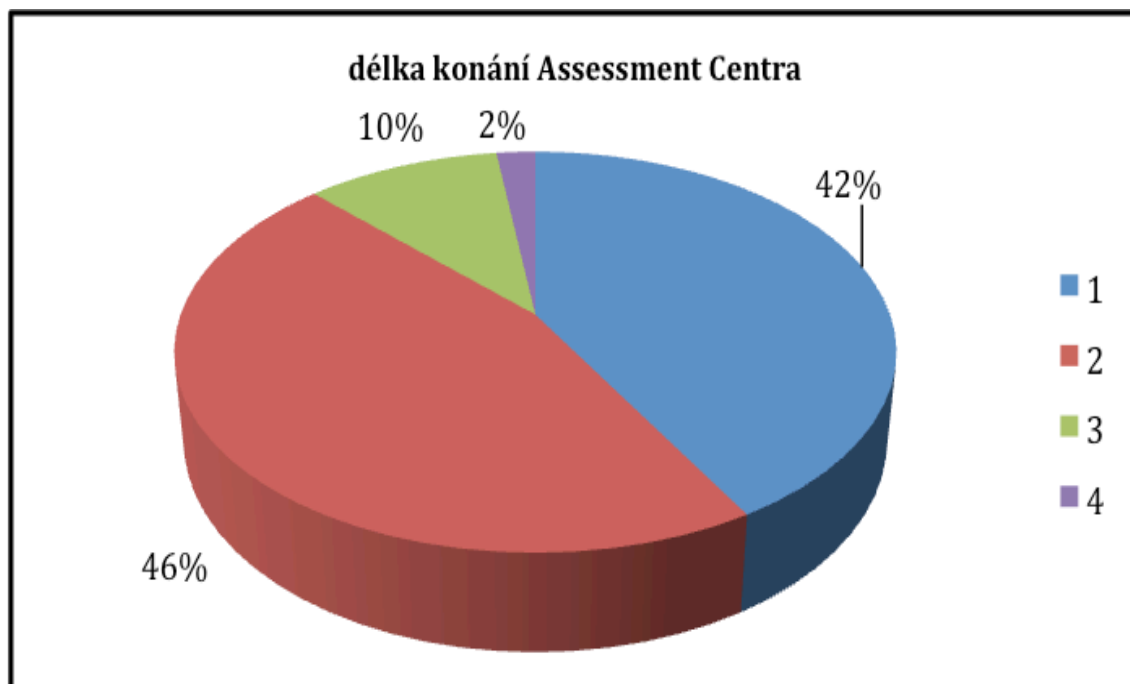
Výše popsané grafy 8 (a-e) demonstrují odpověď na otázku informovanosti v konkrétním AC z dubna 2015. V průměru bylo celková spokojenost ze strany uchazečů 82%. Odpovědi na otázky dostali respondenti buď předem anebo rovnou během assessment centra. O účelu konání bylo informováno 45 uchazečů, což v dotazovaném vzorku zastupuje 94%. Respondenti byli dotazováni na informovanost obsahu, které bude tvořit AC. 37 dotázaných mělo tyto informace a tvoří to hodnotu 77%. Zbýlých 11 uchazečů (23%) tvrdilo, že tyto informace neměli. Všichni respondenti potvrdili, že znali časovou dotaci AC. Tyto informace jim byly sdělovány několikrát. Již před samotným konáním, dále při příchodu v informačních složkách a před samotným zadáním jednotlivých úkolů. Nikdo z uchazečů se nevyjádřil negativně, což dokládá 100% informovanost od 48 kandidátů. Když byli uchazeči dotazováni na své pozorovatele a hodnotitele, 23 bylo spokojeno a informováno o tom, kdo na ně bude během celého dne nahlížet a kontrolovat je. Naopak 25 účastníků odpovědělo, že tuto informaci nedostali a chyběla jim.



Graf 9. Nedostatek informací během AC

zdroj: autor

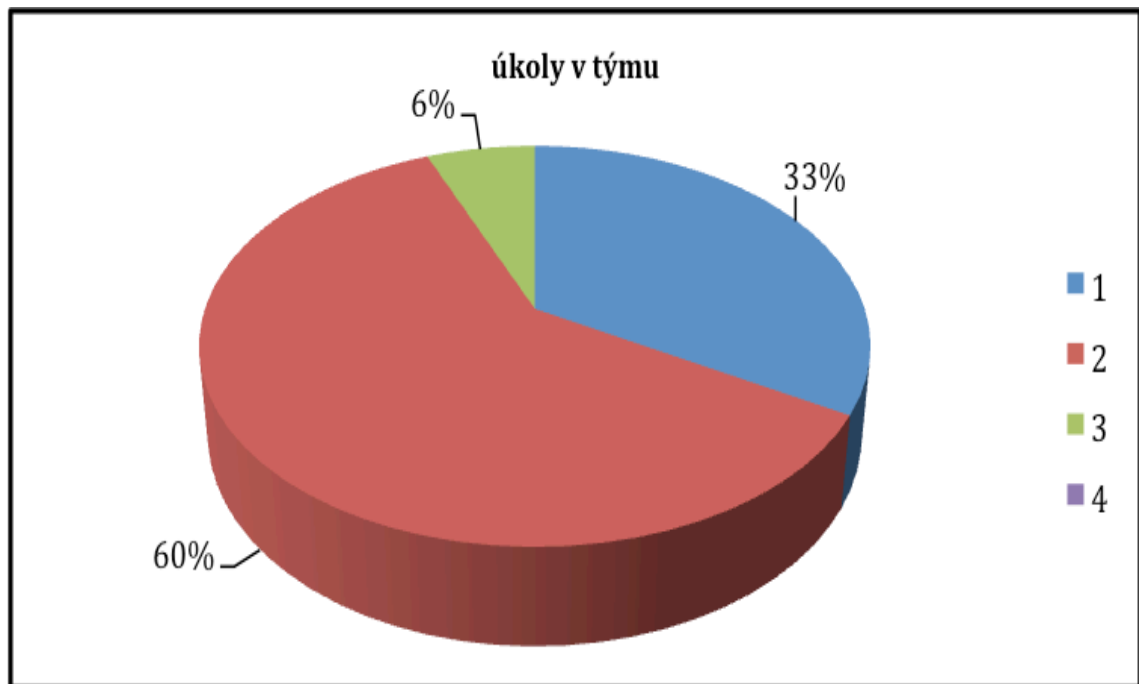
Jak dokládá graf 9, 46 účastníků mělo pocit, že jim nechyběly žádné informace během AC. Na vše se mohli v průběhu zeptat jak hodnotitelů, tak organizačního týmu. Informace byly během celého dne průběžně poskytovány a připomínány. I přesto 2 kandidáti vyjádřili názor, že se jim nedostalo všech informací a některé informace jim tedy chyběly. Počet 2 uchazečů ze zkoumaného vzorku 48 lidí představuje pouze 4% celku.



Graf 10a. Spokojenost s délkou AC

zdroj: autor

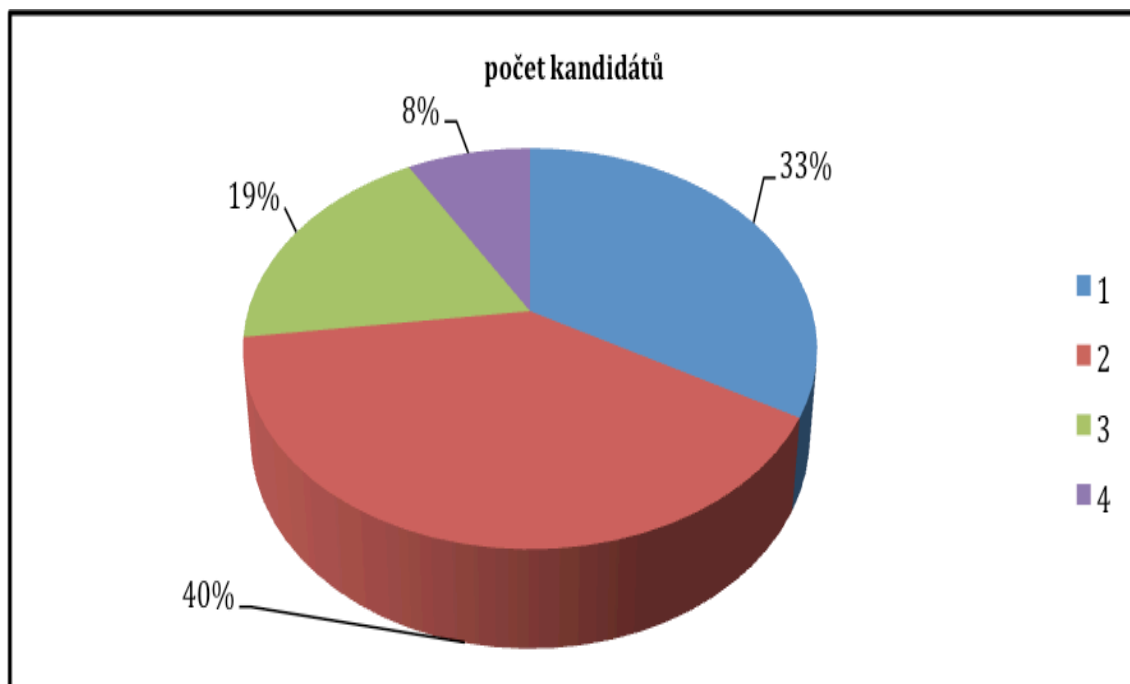
V desáté otázce byli uchazeči tázáni na spokojenost specifických oblastí AC. Uchazečům byla nabídnuta škála hodnocení 1- 4, která měla reprezentovat hodnocení velmi spokojen (1), spokojen (2), nespokojen (3) a velmi nespokojen (4). Hodnota průměrnosti byla vynechána záměrně, aby hodnoty přinesly co možná nejrelevantnější ražení. První z těchto otázek byla na délku výběrového řízení, které trvalo od 9:00 do 15:00 hodin včetně přestávek a oběda, který proběhl za účasti všech. Graf 10a dokazuje, že s délkou assessment centra bylo spokojeno 88% uchazečů. Zbytek to viděl jako neadekvátní délku výběrového řízení a vyhodnotili dobu konání AC jako negativní. Literatura uvádí, že správné AC trvá jeden až dva dny, což při délce 6 hodin spadá do první varianty, která podporuje pořádání assessment centra během jednoho dne a jak uvádí Kyriánová (2003, s. 15 - 17), lze volit i kratší délku konání, která není na škodu.



Graf 10b. Spokojenost s úkoly v týmu v rámci AC

zdroj: autor

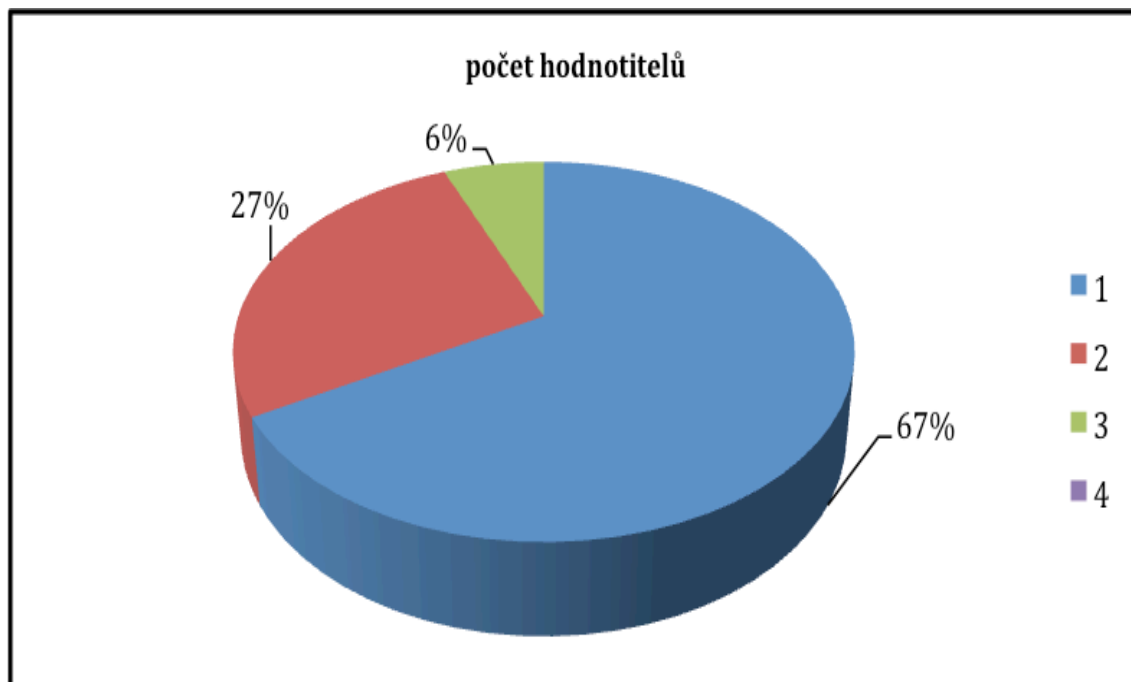
Další otázka, která měla za cíl zjistit spokojenost uchazečů v oblasti úkolů, jež se zpracovávaly ve vytvořených týmech, byla 93%. Nikdo z dotázaných kandidátů neodpověděl, že by byl velmi nespokojen a tudíž negativní hodnota, reprezentující číslovku 4 nepadla ani jednou. Díky pozorování během celého dne mohu doplnit, že uchazeči působili spokojeně a domnívám se, což je potvrzeno i výzkumem, že týmové úkoly a práce v menších skupinách, předem definovaných, probíhala ku spokojenosti celkem 45 uchazečů, kteří se AC zúčastnili a následně vyplnili i dotazník k bakalářské práci. Třem uchazečům se nelíbily týmové úkoly a v grafu představují 6% celku.



Graf 10c. Počet kandidátů v AC

zdroj: autor

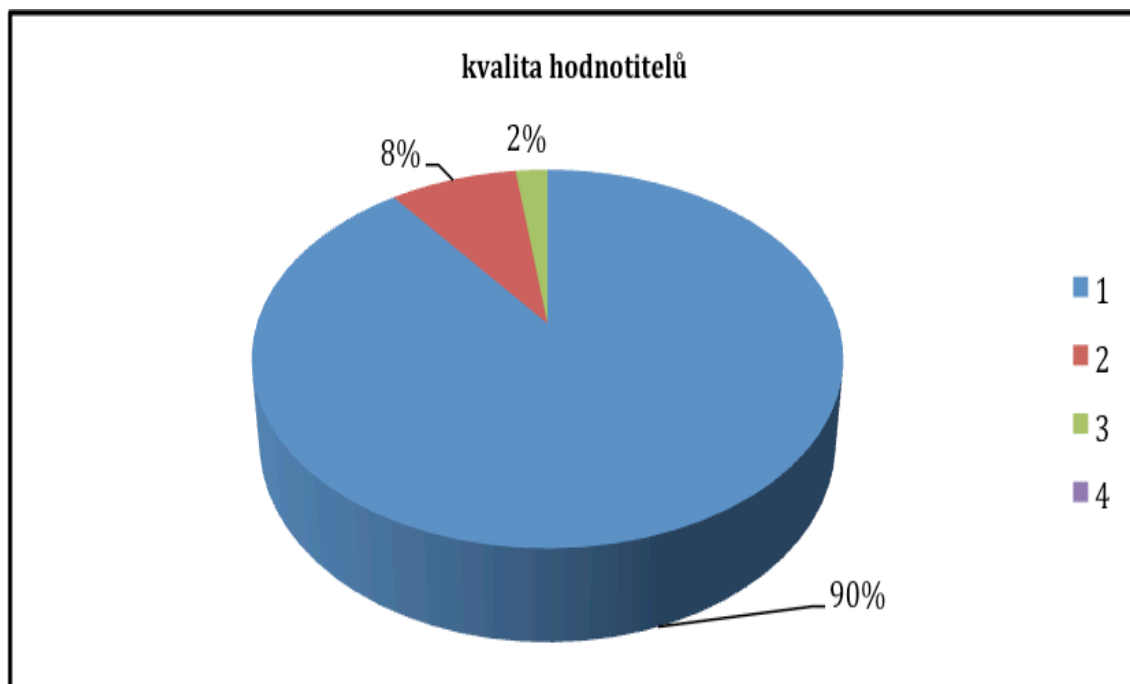
V úvodu druhé části této bakalářské práce je rozebíráno, proč a kolik kandidátů se assessment centra účastní. Společnost XYZ organizuje jednotlivá AC pro, v průměru, padesát kandidátů. Desátá otázka, dílčí písmeno c, zjišťuje spokojenost kandidátů s celkovým počtem uchazečů, kteří tvoří jejich přímou konkurenci. Z výsledku grafu 10 c je zřejmé, že 73% dotazovaných z vybraného vzorku bylo spokojeno. Pro 19% kandidátů byl počet 48 lidí na výběrovém řízení neuspokojující a pro celých 8%, na základě vyhodnocení výsledků šetření, bylo množství uchazečů velmi neuspokojující.



Graf 10d. Počet hodnotitelů v AC

zdroj: autor

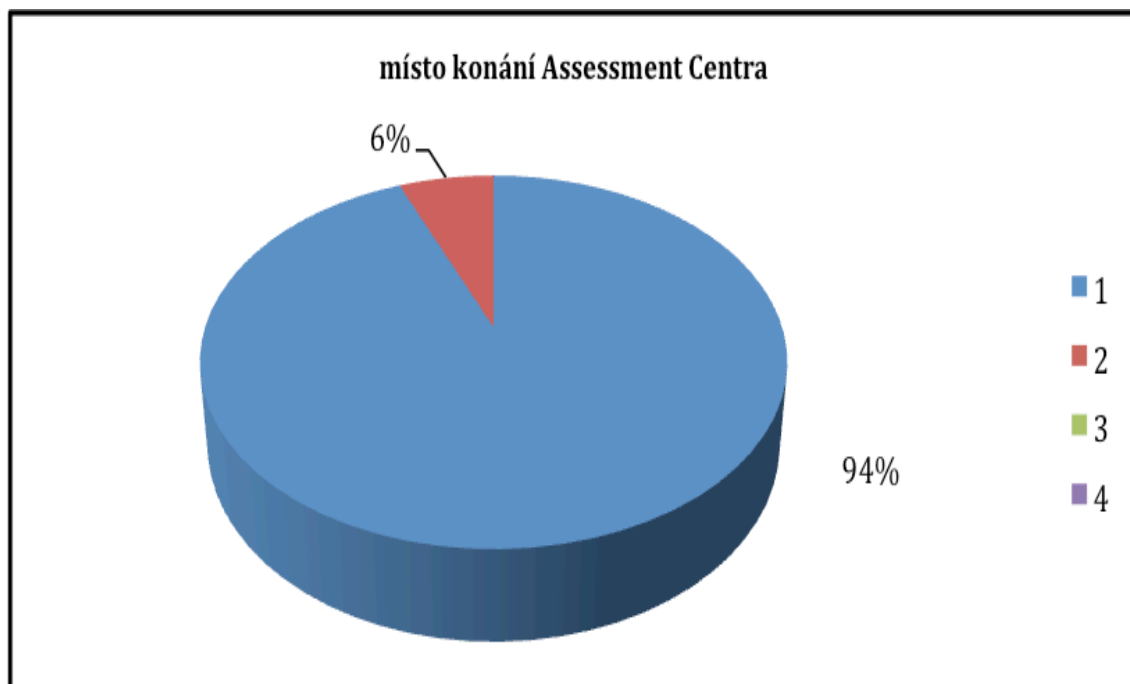
Aby byly pokryty otázky spokojenosti kompletně, byl položen i dotaz na počet hodnotitelů, kteří zabezpečovali pozorování během AC. Dotazníkové šetření ukázalo, že s počtem pozorovatelů bylo spokojeno 94% respondentů. 6% procent nebylo spokojeno. Jako už jednou, tak ani tentokrát žádný uchazeč ne zvolil položku velmi nespokojen. Pozorovatelé byli zaměstnanci společnosti XYZ s různou délkou pracovního poměru ve firmě, byli mezi nimi muži i ženy, kteří pracují v různých odděleních/divizích. Především to byli vedoucí pracovníci daných oddělení, do kterých by teoreticky nastoupili kandidáti, kteří se hlásili do společnosti. Z dalších jmenovaných zaměstnanců, kteří se na AC podíleli, jako pozorovatelé byli zaměstnanci personálního oddělení. Pozorovatelé se kandidátům vždy představili.



graf 10e. Kvalita hodnotitelů v AC

zdroj: autor

Spokojenost není jen o kvantitě, ale rozhodně i o kvalitě, která jde ruku v ruce s tvrzením Františka Hroníka o hodnotitelích a jejich potřebách. Z toho důvodu byli kandidáti tázáni na názor, jak hodnotí kvalitu pozorovatelů, kteří je celý den sledovali a hodnotili. Odpověď podává graf 10e, ze kterého je patrné, že hodnotitelé byli hodnoceni více než kladně. 90% respondentů uvedlo, že bylo s kvalitami pozorovatelů velmi spokojeno. 98% uchazečů se vyjádřilo jako spokojených (velmi spokojeni a spokojeni). Pouhá 2% uchazečů naopak spokojená nebyla. Ani zde se nikdo nevyjádřil jako velmi nespokojen. Přispěním k takovému výsledku může být i fakt, že hodnotitelé byli přítomni u oběda, kde s uchazeči konverzovali, ale snažili se s nimi být i během přestávek. To umožňuje nejen jejich další komunikaci a prostor pro dotazy, ale zároveň dojdeme k volnému pozorování uchazečů, viz. kapitola 1.7 Pozorování u assessment centra, které je realizováno právě během přestávek zkušenými pozorovateli a může přinést doplňující a rozhodující informace o projevu kandidáta.



Graf 10f. Místo konání AC

zdroj: autor

Poslední otázkou, zabývající se spokojeností uchazečů, byla otázka na místo. AC se nekoná v interních prostorách společnosti, ale je realizováno v blízkosti. Zázemí poskytuje hotel se všemi službami, které jsou potřebné pro plynulou a bezchybnou realizaci. Uchazeči byli dotazováni, jestli jsou s místem konání spokojeni. Graf 10f reprezentuje výsledky šetření a vidíme, že žádný z uchazečů nebyl nespokojen či velmi nespokojen. 94% uchazečů se shledalo lokalitu i prostory jako vyhovující a byli velmi spokojeni, 6% respondentů se vyjádřilo jako spokojených. V průměru byli všichni uchazeči místem potěšeni a nikdo neměl výhradu.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo přiblížit a popsat fungování assessment centra v praxi. Jelikož se tato metoda v personální oblasti vyskytuje čím dál více a stává se více populární, bylo mou snahou podívat se na správné fungování výběrového řízení za použití této metody. Assessment centrum nebývá striktně používáno jen pro výběr pracovníků. Metodu lze aplikovat i na rozvoj zaměstnanců, vzdělávání, odměňování či propouštění.

Bakalářská práce se zabývá prvky assessment centra, které společnosti využívají pro výběr zaměstnanců jako nástroj náboru. Prvně se setkáváme s úvahami, které v podnicích předchází samotné realizaci, přes uskutečnění výběru zaměstnanců tímto způsobem až po zpětnou vazbu uchazečům, tvořící závěr celého bloku.

Assesment centrum je složeno z několika dílčích aktivit, které v konečném důsledku tvoří komplexní a vysoce objektivní způsob výběru kandidátů (Štěpaník, 2010, 55). Dnešní podoba assessment centra vychází z historie, která by neměla být opomenuta, neboť historické odkazy můžeme v AC najít i dnes. Metoda je formována určitými principy, jejíž podoba by měla obsahovat adekvátní počet hodnotitelů, konat se v odpovídajících prostorách, úkoly a náplň aktivit by měly reflektovat využití v budoucí pozici, na kterou jsou uchazeči vybíráni. Jako u každé situace běžného života, i AC má své výhody a nevýhody, které byly v práci rozebrány a popsány. Samotnou realizaci si podniky přizpůsobují na míru, ale vycházejí z rámce, který funguje jako případné vodítko. Zmínit lze techniky, které by se mohly či měly objevit v AC, druhy pozorování a zpětná vazba (Koubek, 2010, s. 177-179).

Bakalářská práce byla cílena na assessment centrum v praxi a snahou bylo dojít k závěru, že konkrétní metoda vychází z odborné literatury, o kterou se opírá a její prvky využívá v reálné situaci.

Předpokládalo se, že ve vybrané společnosti XYZ je toto výběrové řízení realizováno správně. Předpoklad byl naplněn na základě pozorování a účasti na AC, konaném v březnu 2015. Vlastní pozorování, komunikace s hodnotiteli, aktivní účast při pozorování v jednotlivých úkolech, ale i návštěva porady, potvrdily body, které jsou specifikovány v teoretické části.

Dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na účastníky, si kladlo za cíl odhalit další předpoklady, které jsou svázány s AC a jsou jimi informovanost a spokojenost uchazečů.

Druhým výzkumným předpokladem bylo, že informovanost uchazečů konkrétního AC v otázce účelu konání, obsahu AC, celkové délky AC a zároveň zpětné vazby, bude nadpoloviční. Dílčí grafy odhalily informovanost na konkrétní otázky účelu, programu, délky, hodnotitelů a zpětné vazby, které tvoří základní rámec této disciplíny. V komplexním porovnání bylo informováno ve všech zmíněných oblastech více než 82% uchazečů, což převyšuje vstupní předpoklad a dokazuje správnost sdělování informací směrem k účastníkům výběrového řízení.

Třetím výzkumným předpokladem bakalářské práce bylo, že s průběhem výběrového řízení pomocí konkrétního AC budou spokojeny $\frac{3}{4}$ uchazečů. Tomuto předpokladu se věnovala podrobněji otázka s 6-ti podbody. Z výsledků respondentů vyšlo najevo, že předpoklad spokojenosti byl opět převyšěn. V celkovém srovnání všech 6-ti podbodů otázky, která chtěla zjistit spokojenost s délkou, úkoly, počtem kandidátů, počtem pozorovatelů, jejich kvalitou a místem se kladné odpovědi zobrazily do hodnoty 91%. Výsledek je odrazem tvrdé a odborné práce, která za realizací celého assessment centra stojí a kandidátům dává pocit, že je realizováno pro ně.

Vlastní doporučení

Celkové výsledky, které byly získány dotazníkovým šetřením neodhalily výrazné nedostatky, na kterých by společnost měla pracovat či upravit, aby assessment centrum bylo pořádáno správně. I přes tyto výsledky doporučuji aktivnější práci se zpětnou vazbou. Kandidáti dostanou informaci o přijetí/nepřijetí v obálce. Dovolují si souhlasit s Kyriánovou (2003, s. 70), jejíž způsob zpětné vazby je blíže definován v teoretické části (str. 20-21), aby tyto informace byly sdělovány kandidátům osobně, kde by se mohli v krátkosti pobavit o jejich výkonech a projít, co v rámci AC fungovalo a co se naopak nepovedlo. Mohlo by to posloužit i jako poděkování kandidátům za jejich čas a úsilí, které nejspíš do výkonu vložili. Zpětná vazba tzv. „tváří v tvář“ by uchazeče mohla povzbudit i do dalších výběrových řízení a společnosti XYZ by pozvedla prestiž v předávání zpětné vazby, kdy by uchazeči byli informováni a proces by se tak uzavřel. Působilo by to komplexním dojmem, který započal zasláním životopisu kandidáta, střed

tvoří samotné assessment centrum a závěrem je zpětná vazba, která sděluje daný výstup z AC.

V tomto případě bych doporučila, aby se zpětné vazby ujal jeden z pozorovatelů a zástupce oddělení lidských zdrojů. Pozorovatel, který se přímo účastnil výkonů kandidátů, může podat upřímnou a pravdivou zpětnou vazbu. Zástupce z oddělení lidských zdrojů může fungovat jako opora a komunikačně silný jedinec, který podpoří právě poskytovanou zpětnou vazbu. Dotace 5-10 minut dovolí takový způsobem odbavit šest lidí během jedné hodiny. Ačkoliv se to může zdát jako časově náročné, vše se společnosti vrátí v podobě zpětné vazby ze strany uchazečů a případných referencí, které na trhu jsou nejen pro společnost XYZ, ale pro každou jednotlivou firmu.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3
- BRENNER, Doris, BRENNER, Frank. 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2691-5
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- GROTH-MARNAT, Gary. 2009. *Handbook of psychological assessment*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-59213-7
- HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5
- HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František. 2002. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Šlapanice: ERA group spol. s r.o. ISBN 80-86517-20-9
- JANDOUREK, Jan. 2008. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2397-6
- KITZMANN, Arnold. 1988. *Assessment center, Personalauswahl und Personalführung*. Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt. ISBN 978-39-203-3925-2
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ Lúbia. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2314-3
- KYRIÁNOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7
- KYRIÁNOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. 2006. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-29-X
- MONTAG, Petr. 2002. *Assessment centre Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA. ISBN 80-7310-004-5

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3809-3.

POVAH, Nigel; POVAH, Lucy. 2009. *Succeeding at Assessment Centres For Dummies*. UK Edition: John Willey & Sons. ISBN 978-0470721018

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2494-2

VACULÍK, Martin. 2010. *Assessment Centrum. Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a.s. ISBN 978-80-903858-8-7

Interní materiály společnosti XYZ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Schéma dalšího vývoje AC (DC)	- 6 -
Obrázek č. 2	Organizační struktura	- 27 -

Seznam grafů

Graf č. 1	Složení skupiny AC v rámci výběrového řízení	- 31 -
Graf č. 2	Věkové složení uchazečů	- 32 -
Graf č. 3	Profesní složení uchazečů	- 33 -
Graf č. 4	Dřívější zkušenost z AC	- 34 -
Graf č. 5	Informace před AC	- 35 -
Graf č. 6	Získávání informací o AC	- 36 -
Graf č. 7	Vyhledávání informací před AC	- 36 -
Graf č. 8a	Účel AC	- 37 -
Graf č. 8b	Obsah AC	- 37 -
Graf č. 8c	Délka AC	- 37 -
Graf č. 8d	Přítomnost hodnotitelů u AC	- 37 -
Graf č. 8e	Zpětná vazba	- 37 -
Graf č. 9	Nedostatek informací během AC	- 39 -
Graf č. 10a	Spokojenost s délkou AC	- 40 -
Graf č. 10b	Spokojenost s úkoly v týmu v rámci AC	- 41 -
Graf č. 10c	Počet kandidátů v AC	- 42 -
Graf č. 10d	Počet hodnotitelů v AC	- 43 -
Graf č. 10e	Kvalita hodnotitelů v AC	- 44 -
Graf č. 10f	Místo konání AC	- 45 -

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník	- 52 -
--------------	----------	--------

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den, drazí respondenti,

Jmenuji se Karin Hartmannová a jsem studentkou 3. ročníku MÚVS při ČVUT v Praze, oboru Personálního managementu v průmyslových podnicích. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, za cílem sběru informací potřebných k napsání bakalářské práce, jejíž tématem je Assessment Centrum v praxi.

Dotazník je zcela anonymní.

S pozdravem a díky,

Karin Hartmannová

1. Jaké je Vaše pohlaví:

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- méně než 18
- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 41
- více než 42

3. Jaká je Vaše profese:

- student
- absolvent VŠ aktivně hledající práci
- zaměstnaný (hledám si novou pracovní příležitost)
- nezaměstnaný

4. Účastnil/a jste se již dříve výběrového řízení, zvaného Assessment Centre?

- ano
- ne

5. Měli jste nějaké informace před samotným konáním Assessment Centra?

- ano
- ne

6. Pokud jste měli informace o konání Assessment Centra, jak jste je získal/a?

Prosím zakroužkujte možnost, pokud není uvedeno v nabídce, vyplňte:

- internet
- škola
- informace od známých
- předchozí účast na AC
- jiná:

7. Před samotným Assessment Centrem jste si informace o jeho konání hledali?

- ano

- ne

8. Dostali jste odpovědi na níže uvedené otázky před konáním Assessment Centra nebo dokonce v jeho průběhu?

a) jaký je účel konání Assessment Centra?

- ano
- ne

b) jaký bude program/obsah Assessment Centra?

- ano
- ne

c) jak dlouho bude Assessment Centrum trvat?

- ano
- ne

d) kdo všechno bude přítomen u Assessment Centra (kdo bude zadávat úkoly, kdo Vás bude hodnotit)?

- ano
- ne

e) jak a kdy dostanete výsledky, zda jste úspěš/a či nikoliv

- ano
- ne

9. Měli jste pocit, že Vám během Assessment Centra chyběly nějaké informace?

- Pokud ano, jaké?
- ne

10. Prosím, ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s následujícími položkami na stupnici od 1 do 4 (systém podobný jako známky ve škole: 1 velmi spokojen, 2 spokojen, 3 nespokojen a 4 velmi nespokojen):

..... a) délka konání Assessment Centra

..... b) úkoly v týmu

..... c) počet kandidátů (lidí, kteří byli v průběhu AC hodnoceni s Vámi)

..... d) počet pozorovatelů/hodnotitelů

..... e) kvalita hodnotitelů

..... f) místo konání Assessment Centra

11. prosím, ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s níže uvedenými tvrzeními na právě konané Assessment Centre na stupnici od 1 do 4 (systém známky jako ve škole: 1 velmi spokojen, 2 spokojen, 3 nespokojen a 4 velmi nespokojen):

..... Assessment Centre považuji za vhodnou metodu výběru kandidátů

..... Assessment Centre pomáhá vybrat nejlepší kandidáty

..... Assessment Centre je výběrové řízení, které je pro kandidáty náročné

..... Assessment Centre pomáhá vybrat kandidáta spravedlivým způsobem

..... Assessment Centre mi jako forma výběrového řízení naprosto vyhovuje

12. Co považujete za výhody při výběrovém řízení formou Assessment Centre?

.....

13. Co považujete za nevýhody při výběrovém řízení formou Assessment Centre?

.....

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

