

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Posouzení efektivity Assessment Centre v konkrétní společnosti

The Evaluation of Efficiency of Assessment Centre in Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

NERADOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Neradová Jméno: Tereza Osobní číslo: 460936
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Posouzení efektivity Assessment Centre v konkrétní společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
The Evaluation of Efficiency of Assessment Centre in Company

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je analýza současného stavu Assessment Centre a potřeb společnosti a návržení nové koncepce AC.
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh nové koncepce AC.
OSNOVA: 1. Úvod
2. Teoretická část - kompetence, charakteristika AC, fáze AC, nové trendy
3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návržení nové koncepce AC
4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
HRONÍK František. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre. 1. vyd. Brno: ERA Group, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
KYRIANOVÁ Hana. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
MONTAG, Petr. Assessment centre. Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha: PRAGOEDUCA, 2002.
VACULÍK Martin. Assessment centrum. Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Lenka Emrová Podpis vedoucí(ho) práce
Jiříka Uher Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
Acem Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018 Datum převzetí zadání
Neradová Podpis studenta(ky)

NERADOVÁ, Tereza. *Posouzení efektivity Assessment Centre v konkrétní společnosti*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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 zpřístupnění 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: 15. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Lence Emrové za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Mé poděkování také patří společnosti za poskytnutí interních dokumentů a celkovou spolupráci.

Abstrakt

Práce pojednává o komplexní výběrové metodě Assessment Centre (dále jen AC), která se používá především pro výběr zaměstnanců na manažerské pozice a pozice specialistů. V úvodu teoretické části je krátce popsán výběr zaměstnanců a v souvislosti s ním je vyzdvihnuta důležitost zvolených kompetencí. Dále je AC jako jedna z metod výběru blíže charakterizována, jsou popsány její hlavní výhody, nevýhody i možné hodnotitelské a další chyby a také je kladen důraz na etické principy. Poté jsou definovány jednotlivé fáze a používané metody a v závěru jsou zmíněny i nové trendy.

V praktické části jsou tyto poznatky a doporučení aplikovány na AC, kterým jsou obsazovány juniorní pozice do různých oddělení konkrétní společnosti, pro posouzení jeho efektivity. Nejprve byla provedena analýza interních dokumentů, poté byl uskutečněn rozhovor s Recruitment manažerem pro doplnění a ověření informací i zjištění potřeb společnosti a v poslední řadě bylo provedeno i pozorování samotného AC.

V závěru je navržena nová koncepce AC, která byla vytvořena na základě zjištěných nedostatků a rozhovoru s Recruitment manažerem. Hlavním přínosem práce je navržení kompetenčního modelu, záznamových archů včetně hodnotící stupnice, nového tématu na prezentaci v AJ, doporučení nové modelové situace, modernizace sociogramu i doporučení pro lepší positive candidate experience.

Klíčová slova

Assessment Centre, metody výběru, kompetence, modelové situace, validita AC, fáze AC, nové trendy

Abstract

The thesis deals with the complex selection method called the Assessment Centre (AC) which is used for the selection of employees for managerial and specialist positions. In the beginning of the theoretical part, a selection process of employees is shortly described and the importance of defined competencies is emphasized. Then the AC as one of the selection methods is defined, including its main advantages, disadvantages, and also potential evaluation mistakes, and other types of mistakes. The emphasis is put on ethical principles. Subsequently, the individual stages of

the AC are defined with a detailed specification of the methods applied. In the end, new trends are mentioned.

In the practical part, the theoretical knowledge and recommendations are applied on the AC, which is used for the selection of candidates for junior positions, to review its effectivity. At first, the analysis of all internal documents was performed, then the interview with a Recruitment manager was conducted to verify and complete information, as well as to establish company's needs analysis, and finally the observation of the AC itself was made.

In conclusion, the new concept of the AC is designed. It is based on the identified shortcomings and the interview with the Recruitment manager. The main suggestions for improvement are: creating of the competency model, recording forms with the evaluation scale, the new topic for the presentation in English, recommendations for the new model situation, the modernization of a sociogram, and also recommendations for a better positive candidate experience.

Key words

Assessment Centre, Selection Methods, Competencies, Model Situations, Validity of AC, Stages of AC, New Trends

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	7
1.1 Výběrové řízení.....	7
1.2 Kompetence.....	8
2 CHARAKTERISTIKA AC	10
2.1 Vymezení pojmu, historie a vývoj.....	10
2.2 Principy AC.....	11
2.3 Výhody a nevýhody AC.....	12
2.4 Chyby v AC	13
3 FÁZE AC.....	16
4 METODY POUŽÍVANÉ V AC.....	20
4.1 Vlastnosti metod.....	20
4.2 Druhy metod.....	21
5 NOVÉ TRENDY	23
6 CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY ŠETŘENÍ.....	25
7 SPOLEČNOST XYZ.....	26
7.1 Představení společnosti.....	26
7.2 Výběrové řízení.....	26
8 ANALÝZA DAT	28
8.1 Popis pracovních míst.....	28
8.2 Zvolené metody AC.....	30
8.3 Organizace a průběh AC.....	33
8.4 Vyhodnocení a zpětná vazba.....	36
8.5 Dodržení etiky v AC.....	37
8.6 Modernizace & Positive Candidate Experience	38
9 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ - NAVRŽENÍ NOVÉ KONCEPCE AC	40
ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	45
SEZNAM OBRÁZKŮ	47
SEZNAM TABULEK.....	48
PŘÍLOHY	49

ÚVOD

Lidské zdroje jsou klíčové pro fungování společnosti, a proto je kladen velký důraz na jejich výběr, zvláště pak na pozice manažerů a specialistů. Proto je velmi důležité vůči obsazované pozici zvolit vhodnou metodu výběru a také vzít v potaz požadavky pracovního místa a specifika firemní kultury.

AC je komplexní metoda výběru zaměstnanců, která je v posledních letech hojně používána a aby byl výběr pomocí této metody efektivní, měly by být dodrženy určité principy. Použití AC je vhodné pro výběr zaměstnanců na pozice manažerů a specialistů a na pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů, na kterých je nutný častý kontakt s lidmi nebo na pozice obsazované absolventy vysokých škol. Kromě výhod, mezi které patří komplexnost a mnohostrannost hodnocení, má AC i své nevýhody. K nejvýraznějším z nich se řadí časová a finanční náročnost, a jelikož je tato metoda založená na pozorování, mohou zde vznikat i hodnotitelské chyby. AC se skládá z několika fází, ve kterých je kladen velký důraz na etické principy a zvolené kompetence. Pro tuto metodu je typické pozorování a hodnocení skupiny kandidátů skupinou hodnotitelů, použití různého typu metod a doba trvání nejčastěji jeden den.

Cílem této práce je analýza současného stavu Assessment Centre a potřeb společnosti a návrh nové koncepce AC. Analyzované AC je použito pro obsazování juniorních pozic do různých oddělení, na které se hlásí velký počet uchazečů a náplní práce těchto uchazečů je jednání s klienty společnosti a získávání specifických znalostí a dovedností. Pomocí analýzy interních dokumentů, rozhovoru s Recruitment manažerem a pozorování AC budou posuzovány kompetence měřené v AC, validita a vhodnost jednotlivých metod, přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze, etické principy i použití nových trendů.

Přínosem práce bude návrh konkrétních doporučení, aby byl výběr zaměstnanců na juniorní pozice do této společnosti ještě efektivnější.

Zkratky:

PS = případová studie

HR = Human Resources

atd. = a tak dále

tzv. = takzvaný

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

1.1 Výběrové řízení

Autoři zabývající se výběrem zaměstnanců se shodují na tom, že tento proces navazující na získávání zaměstnanců je strategickou personální činností, jejímž cílem je výběr vhodného uchazeče splňujícího nároky na obsazovanou pozici pomocí metod a kritérií. (Kocianová, 2010, s. 94; Dvořáková, 2012, s. 150; Šikýř, 2014, s. 95–96; Bedrnová, 2007, s. 514) Mezi kritéria výběru řadí Šikýř (2014, s. 102) dosažené vzdělání, praxi či specifické znalosti a dovednosti.

Kromě požadavků na pracovní výkon uvádí Koubek (2015, s. 166) i rozvojový potenciál a vhodnost kandidáta vůči firemní kultuře. Některé společnosti nabízejí studentům oborů, které jsou předmětem jejich činnosti stáže či praxe, díky nimž mohou budoucího zaměstnance poznat a vyzkoušet, zda se hodí do jejich firemní kultury. (Hroník, 2007, s. 136)

Dle Hroníka (2007, s. 143) je za klasické výběrové řízení považováno tříkolové, kdy se v prvním kole vyhodnocují dokumenty, dále pak probíhá společné testování všech uchazečů a s těmi, kteří postoupili do posledního kola je naplánováno individuální setkání. Podle Štikara (2003, s. 181) a Bedrnové (2007, s. 515) jsou kandidáti ve výběrovém řízení na náročné pozice posuzováni i psychologem.

Metody výběru

Metody výběru slouží k posuzování vhodnosti kandidátů vykonávat určitou práci (Šikýř, 2014, s. 102), ale prozatím neexistuje metoda, která by dokázala se 100% přesností vybrat opravdu nejlepšího uchazeče (Koubek, 2015, s. 166). Dle zjištění z praxe je vhodné použít kombinaci více metod (Kocianová, 2010, s. 98) a právě takovýmto souborem metod je AC (Montag, 2002, s. 9), které jak uvádí Armstrong s Taylorem (2017, s. 258) patří spolu s pohovorem, referencemi, dotazníkem pro uchazeče o zaměstnání a testy pracovní způsobilosti mezi hlavní metody výběru zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 152–153), Kocianová (2010, s. 98), Koubek (2015, s. 175–179) i Šikýř (2014, s. 102) se s Armstrongem a Taylorem víceméně shodují a k základním metodám řadí i hodnocení životopisu často používané pro předvýběr kandidátů. Pohovor je dle Bělohlávka (2016, s. 32) vhodný pro zjišťování znalostí z odborných témat a Bedrnová (2007, s. 515) je toho názoru, že by se ho měl účastnit personalista a kandidátův budoucí nadřízený. Tyto metody se dle Bělohlávka (2016, s. 32–33) mohou doplnit o vzorky práce, hodnocení 360° nebo jak zmiňuje Kocianová (2010, s. 98) a Koubek (2015, s. 183) i o přijetí zaměstnance na zkušební dobu.

Metody analýzy pracovního místa

Popisy a specifikace pracovních míst používají personalisté a manažeři mimo jiné i pro obsazování volných pracovních míst a jsou zpracovány jak pro jednotlivá pracovní místa, tak i pro skupiny pracovních míst. Popis pracovního místa obsahuje údaje, jako jsou název, úkoly, povinnosti či podmínky a specifikace pracovního místa

definuje požadavky na zaměstnance v souvislosti se znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobností. (Šikýř, 2014, s. 90)

1.2 Kompetence

Kompetence jsou definované na základě firemní kultury a nároků na pracovní místo (Bělohlávek, 2016, s. 15), představují soubor požadavků na budoucího zaměstnance (Hroník, 2006, s. 29) a jsou „východiskem pro volbu metod AC“ (Kocianová, 2010, s. 121). Do souboru požadavků kladených na pracovní místo dle Bělohlávka (2016, s. 15) patří znalosti, dovednosti a postoje, ale Vaculík (2010, s. 67) přidává i osobní vlastnosti v čemž si rozporuje s Hroníkem (2006, s. 29) a Kocianová (2010, s. 56) zkušenosti a motivaci.

Výběr kompetencí by měl být uzpůsoben účelu AC (Vaculík, 2010, s. 63), a proto dle Kyrianové (2003, s. 21) stačí zvolit maximálně 7±2 kritérií, neboť se posuzuje pouze část požadavků na osazovanou pozici (Kyrianová, 2003, s. 23). Tato kritéria hodnocení by měla být pro použití v AC operacionalizována do projevů pozorovatelného chování (Vaculík, 2010, s. 63) a mohou být rozdělena do jednotlivých úloh v průběhu AC (Kyrianová, 2003, s. 21). Dle Kyrianové (2003, s. 21) se mohou v AC zjišťovat například kompetence práce v týmu, prezentace informací, komunikace v cizím jazyce, analytické schopnosti a komunikační dovednosti.

Každá kompetence by podle Hroníka (2007, s. 203) měla být měřena minimálně ve třech modelových situacích, ale Kyrianová a Gruber (2006, s. 49) uvádí minimálně ve dvou. K tomuto účelu slouží matice kompetencí a modelových situací, která může posloužit i jako záznamový arch pro assessory. (Hroník, 2007, s. 204)

Hroník (2006, s.33–38) člení kompetence na měkké, mezi které řadí týmovou práci, komunikaci či kreativní myšlení a tvrdé, tedy odborné dovednosti pro danou pozici.

Vaculík (2010, s. 64–65) uvádí přehled kompetencí podle Arthura et al. (2003):

- Komunikace – prezentační dovednosti, verbální i psaná komunikace
- Uvažování o druhých a vědomí druhých – týmová práce, budování vztahů, sociální citlivost
- Úsilí, nasazení – iniciativnost, míra zapojení, kvalita práce, osobní motivace
- Vliv na druhé – přesvědčivost, sebedůvěra, vyjednávání
- Organizování a plánování – identifikace priorit, organizační schopnosti, strategické myšlení, delegování, kontrola
- Řešení problémů – analytická schopnost, tvořivost, orientace na detail, obchodní cit, rozhodování
- Zvládání zátěže a nejistoty – flexibilita, odolnost vůči zátěži, ochota riskovat

Vaculík (2010, s. 65–66) dále uvádí i přehled kompetencí podle Gibbonse et al. (2006):

- Řešení problémů – řešení problémů, hledání informací, tvořivost
- Přístup k práci – plánování a organizování, adaptabilita, odolnost vůči zátěži, pečlivost, svědomitost, motivovanost
- Komunikace – slovní projev, písemný projev, naslouchání, přesvědčivost

- Vztahy – vztahy a interpersonální dovednosti, vůdcovství, týmová práce, zvládnání konfliktů

Kompetenční model

Kompetence uspořádané do kompetenčního modelu představují soubor požadavků na vhodného zaměstnance a jsou podkladem pro tvorbu kritérií. (Hroník, 2002, s. 80; Hroník, 2006, s. 30) Hroník (2002, s. 80) uvádí, že 90 % prací vyžaduje určité univerzální charakteristiky jako kognitivní schopnosti (myšlení, intelekt, schopnost soustředění, analytické schopnosti), vitalitu (předpoklad pro dokončení určité činnosti) a zaujetí (splývá s pracovní motivací) s tím, že tyto charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné.

Tvorba kritérií odspodu dle Hroníka (2002, s. 92–93) zahrnuje následující fáze:

1) Příprava

Při sestavování kompetencí pro obsazované pracovní místo se může dle Bělohlávka (2016, s. 21) vyjít z hodnot organizace pro posouzení toho, zda se kandidát hodí do firemní kultury a dále pak vyjít z analýzy pracovního místa, přičemž se nejčastěji používá kombinace obou postupů. Dle Kolmana (2000 citovaná Kyrianová, 2003, s. 19) pro nastavení kritérií výběru vycházíme také z analýzy, ale i z rozhovoru se zaměstnancem na dané pozici a jeho kolegů a přímého pozorování. Hroník (2002, s. 92) přidává prohlédnutí pracoviště a pozorování při práci a Spencer a Spencer (1993 citovaná Kocianová, 2010, s. 58) doplňují o využití databází kompetenčních modelů. Kyrianová (2003, s. 19) pro zajištění vyšší objektivitě doporučuje použít více zdrojů, ale dle jejich zjištění se v praxi vychází pouze z popisu pracovní pozice, a proto doporučuje provést i rozovor o kritériích se zadavatelem AC.

2) Prvotní formulace

Po provedení prvotní formulace je dle Hroníka (2002, s. 92) možné odpovědět na otázky „*Koho vlastně vybíráme?*“ a „*Jaké kvality má mít správný uchazeč?*“ a následně vybrat maximálně 10–12 kritérií (Hroník, 2006, s. 30).

3) Diskuse kritérií

Bělohlávek (2016, s. 21) upozorňuje na důležitost přesně specifikovat obsah nebo název kompetencí.

4) Konečná formulace

Tato část slouží k odstranění duplikovaných kritérií a k přiřazení metod k jednotlivým kritériím. (Hroník, 2002, s. 93)

5) Revizi kritérií

Revize probíhá od prvotní formulace až k té konečné. (Hroník, 2002, s. 93)

Dle Hroníka (2006, s. 30) mezi výhody dobře nastaveného kompetenčního modelu patří sjednocení terminologie mezi personalisty a manažery, propojení firemních hodnot a popisu pracovního místa a operacionalizace kompetencí na pozorovatelné chování.

2 CHARAKTERISTIKA AC

2.1 Vymezení pojmu, historie a vývoj

Odborníci zabývající se problematikou AC ho považují za komplexní metodu využitelnou pro výběr, rozvoj, hodnocení a v některých případech i pro propouštění zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 105; Kocianová, 2010, s. 118; Vaculík, 2010, 12–13; Montag, 2002, s. 14–16), která však nemusí mít „jednoznačně správný výsledek“ (Hroník, 2002, s. 46).

Autoři však nejsou jednotní v terminologii. Hroník (2002, s. 3), Kocianová (2010, s. 95) a Montag (2002, s. 8) používají označení Assessment Centre, ale Vaculík (2010, s. 5) a Kyrianová (2003, s. 5) označují tuto metodu jako Assessment centrum.

Výběrová AC se konají většinou v rámci jednoho dne a zjišťují pracovní způsobilost pomocí pozorování chování a výsledků práce kandidátů skupinou hodnotitelů při individuálních a skupinových modelových situacích a s použitím psychodiagnostických testů a sociometrie. (Kocianová, 2010, s. 117; Šikýř, 2014, s. 105; Hroník, 2002, s. 48) Montag (2002, s. 39) však považuje za klasickou dobu trvání AC dva dny a mělo by být podle něj použito více druhů metod, které budou kandidáty hodnotit v situacích blízkých realitě (Montag, 2002, s. 9). Dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 15) je možné pomocí AC posuzovat sociální dovednosti, osobnost nebo jazykové znalosti a tato kritéria by měla být jednoznačně a předem definována (Montag, 2002, s. 9). Nejvíce se AC využívají pro obsazování pozic manažerů, specialistů a zaměstnanců pracujících s klienty (Kocianová, 2010, s. 119) či v případě velkého počtu kandidátů na jednu pozici (Kyrianová 2003, s. 14). Armstrong s Taylorem (2017, s. 262) zmiňují i možnost použít AC pro výběr absolventů vysokých škol. S pomocí AC se dá odhadnout budoucí pracovní výkon a předpovědět vhodnost kandidáta vůči firemní kultuře, a proto by celé AC mělo být navrženo v souladu s obsazovanou pozicí i samotnou organizací. (Koubek, 2015, s. 177–178; Armstrong, Taylor, 2017, s. 262) I když je AC časově náročné, je považováno za úspěšnou a oblíbenou metodu (Kolman, 2004, s. 70), která je uchazeči „vnímána jako smysluplná a spravedlivá“ (Gaugler et al., 1987 citovaný Vaculík, 2010, s. 23).

Historie a vývoj AC

Dle Hroníka (2002, s. 2) jsou principy AC viditelné v historii, která je plná zkoušek a dilemat. Kyrianová (2003, s. 9–10) se zmiňuje o výběru vojáků ve starověkém Římě i o náročných zkouškách písařů za dynastie Ming a Hroník (2002, s. 2–3) na životě přírodních národů ukazuje principy predikční validity a vztahu zkoušky k budoucímu výkonu a na rytířských soubojích paralelu s dnešním AC jako multisituační zkouškou.

Cesta vývoje prvních AC započala již v 19. století užitím psychologických testů, jejichž vylepšené verze se používaly pro nábor vojáků v USA během 1. světové války. Naopak v Německu se využívala psychotechnika. (Youngson, 2000 citovaná Kyrianová, 2003, s. 10; Deare, 2000 citovaná Kyrianová, 2003, s. 10; Brožek, Hoskovec, 1986 citovaná Kyrianová, 2003, s. 11) Název Assessment Center poprvé použil až v roce 1938

americký psycholog Henry Murray. (Janda, 1998 citovaná Kyrianová, 2003, s. 11) AC využívala během 2. světové války anglická i německá armáda (Koonz, Weirich, 1993 citovaná Kyrianová, 2003, s. 11), ale pro výběr zaměstnanců v soukromé sféře bylo AC poprvé použito až v roce 1958 v Bellově centrále v Michiganu. (Bělohlávek, 1994 citovaný Montag, 2002, s. 8) Tato metoda se používala také v Evropě a vzhledem k nárůstu jejího využití bylo potřeba stanovit normy i etická pravidla. (Montag, 2002, s. 8)

V tehdejší Československu se od roku 1925 začal Psychotechnický ústav podílet na testování pracovní způsobilosti pomocí testovacích souborů a speciálních zkoušek pro vedoucí prodejen a prodavače v Baťových závodech ve Zlíně. I když byl v roce 1951 Psychotechnický ústav zrušen a vzhledem ke kádrovým profilům a právu na práci se celkově metodám výběru zaměstnanců nevěnovala velká pozornost, se přesto ve velkých podnicích na náročné profese provádělo psychologické hodnocení kvalifikací. Po roce 1989 vznikají společnosti zabývající se poradenstvím v oblasti lidských zdrojů a nastává boom AC, který byl pravděpodobně způsoben módností této metody a dobrou zkušeností s ní. (Štikar, Hoskovec, 2000 citovaná Kyrianová, 2003, s. 11–12; Kyrianová, 2003, s. 11–12)

2.2 Principy AC

Základní principy

Podle Hroníka (2002, s. 47–49) se AC od jiných metod výběru zaměstnanců liší právě těmito třemi principy.

1) Princip vícero očí - pro efektivní AC jsou hodnotitelé velice důležití. Mezi prvky efektivity hodnotitelů patří heterogenita assessorů (dle věku, pohlaví, zkušeností, externity/internity), dostatečný počet assessorů (pravidlo $1 : 2 = \text{počet assessorů} : \text{počet účastníků}$) a profesionalita assessorů (přípravenost).

2) Princip různého úhlu pohledu - předpokladem efektivního AC je užití individuálních a skupinových modelových situací i psychodiagnostiky, protože každá z těchto metod umožňuje různý úhel pohledu na kandidáty.

3) Princip sledování změny v ohraničeném čase - AC se v mnoha případech koná pouze jeden den s tím, že kandidáti musí počítat alespoň s půldenní účastí. Díky možnosti sledování změn v čase je pravděpodobnější, že výsledky budou přesnější včetně zahrnutí působení únavy na výkon.

Etické principy

Dle Kocianové (2010, s. 119) mezi hlavní principy patří informovanost kandidátů o účelu, průběhu a výstupech AC:

- Moderátor i hodnotitelé by se měli v průběhu AC chovat k účastníkům vhodným způsobem
- Účastníci by neměli být vystaveni nadměrné zátěži a nadbytečnému stresu
- Psychodiagnostiku v AC může použít pouze psycholog
- Informace získané v průběhu jsou považovány za důvěrné
- Od účastníků je vyžadován souhlas s účastí v AC a s archivací dat

- Nakládání s psychodiagnostickými posudky jako s osobními daty určuje § 13 Zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Účastníkům by měla být k hodnocení v AC poskytnuta citlivá zpětná vazba od kompetentní osoby
- Zpětnou vazbu k psychodiagnostice musí poskytovat pouze psycholog

2.3 Výhody a nevýhody AC

V AC dle Hroníka (2002, s. 64) převažují výhody nad nevýhodami.

1) Výhody

Dle Hroníka (2002, s. 64–65) existují 4 základní výhody:

Komplexnost a mnohostrannost hodnocení

Tato výhoda vyplývá ze tří výše uvedených principů, které zaručují validitu a výsledky v AC. (Hroník, 2002, s. 64–65) Dle Vaculíka (2010, s. 23) jsou výhody vycházející z těchto principů argumentem pro realizaci AC. Součástí této výhody je i možnost hodnocení více kandidátů současně (Kyrianová, 2003, s. 12) a možnost sledování vzájemného působení kandidátů na sebe (Kocianová, 2010, s. 119).

Flexibilita

Princip různého úhlu pohledu se odráží i v této výhodě. Díky flexibilitě se mohou upravit metody vůči zvoleným kritériím a zadání AC (Hroník, 2002, s. 65) a lépe ověřit měkké i tvrdé kompetence (Kyrianová, 2003, s. 12).

Učení se

Účast na AC znamená pro uchazeče i hodnotitele získání nové zkušenosti. U kandidátů je učení podporováno zpětnou vazbou a assessorů každé další AC posouvá v jejich roli hodnotitele pomocí učení se pozorováním. (Hroník, 2002, s. 65)

Zpětná vazba

Zpětná vazba zvýrazňuje efekt učení (Hroník, 2002, s. 65) a podle Vaculíka (2010, s. 23) je AC pozitivně hodnoceno kandidáty i assessorů.

Podle Kyrianové a Grubera (2006, s. 16) je AC vhodný způsob výběru pro pozice, na které se hlásí hodně kandidátů či na pozice, kde je nutný častý kontakt s klienty či podřízenými. Za další výhodu považují to, že budoucí nadřízený může pozorovat chování a výkon kandidátů.

2) Nevýhody

Dle Hroníka (2002, s. 65–67) existují 4 základní nevýhody:

Časová náročnost

Časová náročnost se týká organizace samotného AC. Pro hodnotitele účast na AC znamená čas na přípravu, organizaci, komunikaci s kandidáty a účast na AC. Tuto náročnost lze ale částečně snížit použitím on-line psychodiagnostiky (Hroník, 2002, s. 65). Vaculík (2010, s. 23) také považuje časovou náročnost za jednu z nevýhod,

jednak kvůli času potřebného na proškolení assessorů, ale i kvůli vyhrazení jednoho až dvou dní pro poměrně málo kandidátů.

Finanční náročnost

Podle Kociánové (2010, s. 119) je použití AC jako metody výběru obvykle nejdražší variantou, a proto je potřeba získat odpověď na otázky: „*Co (kolik) to přinese?*“ a „*Za jakou dobu se mi to vrátí?*“ (Hroník, 2002, s. 65). Šikýř (2014, s. 105) a Vaculík (2010, s. 23) také považují za nevýhodu této metody její finanční nákladnost.

Simulační riziko a riziko zkoušky „nanečisto“

Simulační riziko vzniká použitím nerelevantních kritérií, souvisí s konformitou a poslušností a týká se přenositelnosti výsledků do praxe. Proto je důležité ho brát na vědomí při sestavování AC a použít modelové situace, kde kladné hodnocení výkonu jednotlivce může být vykoupeno špatným míněním ostatních kandidátů. (Hroník, 2002, s. 66)

Riziko chabé výzvy

Toto riziko stejně jako předchozí souvisí s přenositelností výsledků do praxe. Vyskytuje se u lidí, kterým prostředí AC nevyhovuje, jelikož je více motivuje reálný výkon, a proto dosahují v AC horších výsledků. Tito uchazeči preferují samostatnou přípravu a nevyhovuje jim pozorování několika hodnotitelů a improvizace. Riziko chabé výzvy se dá částečně odstranit zařazením individuálních modelových situací. (Hroník, 2002, s. 66–67)

Vaculík (2010, s. 23) dále uvádí mezi argumenty proti realizaci AC náročnost procesu hodnocení, nároky na kvalitu a školení hodnotitelů, možnost vzniku hodnotitelských chyb a obtížnost realizace stejného AC.

2.4 Chyby v AC

1) Hodnotitelské chyby

K předcházení hodnotitelským chybám slouží důkladné školení hodnotitelů (Montag, 2002, s. 24), ale i přesto může dojít k ovlivnění hodnocení pomocí subjektivních faktorů assessorů (Koubek, 2015, s. 179).

Autoři (Kyrianová, 2003, s. 58–59; Hroník, 2002, s. 345; Montag, 2002, s. 23–24) se více méně shodují, že základní hodnotitelské chyby jsou haló efekt, stereotypie a generalizace, chyba centrální tendence, efekt projekce či efekt shovívavosti.

Haló efekt

Tato chyba vychází z tendence k hodnocení na základně prvního dojmu. (Kyrianová, 2003, s. 58).

Efekt shovívavosti a efekt přísnosti

Podle Kyrianové (2003, s. 58) tyto dva efekty vznikají z toho, jak je nám kandidát sympatický či nikoliv. Když k uchazeči máme kladný postoj, hodnotíme ho lépe a naopak. V této souvislosti autorka zmiňuje i další chybu, tzv. snahu neublížit, která se objevuje především u hodnotitelů začátečníků.

Stereotypie a generalizace

Jak uvádí Kyrianová (2003, s. 58–59) tyto dvě chyby „*vycházejí z předpokladu, že určitý rys se vždy spojuje s dalšími charakteristikami*„. Například, že lidé s brýlemi jsou vzdělaní či že blondýnky jsou hloupé. Se stereotypií souvisí i vytváření předsudků, které je podle Montaga (2002, s. 23) podmíněno i očekáváním a v případě rozporu může mít hodnotitel tendenci kandidáta nadhodnocovat či podhodnocovat.

Chyba centrální tendence

Tato chyba se projevuje tendencí využívat střední hodnoty na úkor extrémních a většinou vzniká při nejednoznačném vymezení kritérií (Kyrianová, 2003, s. 59) nebo škálováním (Montag, 2002, s. 24).

Projekce

Hodnotitelé do kandidátů projektují své vlastní negativní vlastnosti. (Montag, 2002, s. 24)

Montag (2002, s. 23–24) mezi základní hodnotitelské chyby řadí také vytváření předsudků, teorii implicitní osobnosti, efekt nedávné zkušenosti, teorii přisuzování a percepční obranu. Hroník (2002, s. 345 a 346) dále zmiňuje efekt nadměrného kontrastu, efekt slepoty, černobílé myšlení a tvoření závěru skokem i skupinovou hloupost. Kyrianová (2003, s. 59) přidává i efekt blízkosti, který se projevuje sklonem analogicky hodnotit kritéria, která jsou na záznamovém archu uvedena vedle sebe nebo pod sebou a syndrom vyhoření tzv. burn-out, který je spojen s častou účastí hodnotitelů na AC a dle CAPA (2000 citovaná Kyrianová, 2003, s. 59) může pod vlivem únavy udělat z nadšených hodnotitelů až cynické. Dále varuje před příliš velkým spoléháním hodnotitelů na své schopnosti a zkušenosti či před zkreslením hodnocení na základě dříve utvořeného postoje nebo protekce.

2) Příčiny selhání AC

Montag (2002, s. 50–53) uvádí kromě hodnotitelských chyb i chyby vznikající při přípravě a realizaci AC.

Špatná strategie od samého počátku

Montag (2002, s. 50) zdůrazňuje nutnost podpory vyššího managementu, zahrnutí důležitých zájmových skupin do přípravy AC a použití této metody pouze pro určité pozice a dále (2002, s. 39) nedoporučuje organizovat AC bez jakýchkoliv zkušeností.

Značná náročnost na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy

Někteří manažeři se nechají odradit náročností přípravy, nejsou schopni akceptovat delší dobu nutnou pro kvalitní přípravu a nejsou ochotni si na ni udělat čas. (Montag, 2002, s. 50)

Nedostatečná příprava hodnotitelů

Montag (2002, s. 51) je toho názoru, že školení hodnotitelů by mělo trvat alespoň jeden den. Dodává však, že často je příprava pouze několikahodinová a tato časová redukce může způsobit nejistotu hodnotitelů s tendencí přiklonit se názoru více výrazného assessora.

Špatně nastavená hodnotící kritéria

Jednou z příčin selhání mohou být špatně definovaná či operacionalizovaná kritéria, kvůli kterým výkon v AC neodpovídá následnému pracovnímu výkonu. (Montag, 2002, s. 52)

Nedostatek podpory vrcholového vedení

Montag (2002, s. 52) zmiňuje nutnost podpory vedení zvláště při rozvojevém AC a je toho názoru, že by vrcholové vedení mělo projevit uznání vůči hodnotitelům a jejich práci a času, které do AC investovali, jinak hrozí laxnější přístup hodnotitelů při pozorování.

Hroník (2002, s. 334–343) se shoduje s Montagem na riziku nedostatečné přípravy hodnotitelů a chybách vznikajících při nevhodně formulovaných kritériích a dále uvádí mezi chyby při projektování AC nevhodně formulované zadání, nadhodnocování či okrajový význam AC, dominanci či absenci jedné skupiny metod nebo jejich neprovozovanost a při realizaci AC i nevhodné či neúplné zahájení nebo nezakončení AC.

Hroník (2002, 348–359) dále uvádí chyby při koncipování a zpracování výstupu z AC, chyby při zpětné vazbě tváří v tvář či chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech.

3 FÁZE AC

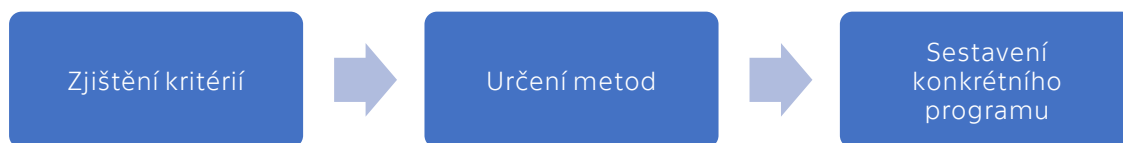
1) Fáze rozhodovací

Než si společnost zvolí AC za metodu výběru budoucích zaměstnanců, měla by zvážit, zda výsledky stejné vypovídající hodnoty nezíská pouze pomocí kombinace psycho-diagnostiky a pohovoru. (Montag, 2002, s. 40) Kyrianová a Gruber (2006, s. 61) doporučují využít AC pouze v případě většího počtu kandidátů na jednu nebo více stejných pozic a Kocianová (2010, s. 119) při obsazování pozic manažerů a specialistů. V případě, že se společnost rozhodne AC organizovat, měli by personalisté nejprve získat podporu vrcholového vedení, se kterým je doporučeno být v kontaktu i v průběhu všech dalších fází. (Montag, 2002, s. 40)

Dalším bodem pro rozhodnutí je způsob zajištění AC. Kocianová (2010, s. 120) je toho názoru, že pokud společnost není schopna zajistit organizaci AC interně, měli by personalisté pečlivě a nejlépe podle referencí vybrat externího dodavatele. Podle Koubka (2010, s. 178) to však nemusí být vždy nejvhodnější varianta vzhledem k univerzálnosti některých externě dodávaných AC.

2) Fáze přípravná

Montag (2002, s. 41) i Kocianová (2010, s. 120) považují přípravnou fázi za zásadní z důvodu určení kritérií a metod, které budou v AC použity. Důležité je také rozhodnutí o době trvání, která se liší jak podle použitých metod, tak podle účelu AC a nároků na obsazovanou pozici. (Montag, 2002, s. 39; Kociánová, 2010, s. 120; Kyrianová, 2003, s. 47) Volba kritérií je popsána v kapitole 1.2 a metody v kapitole 4.



Obrázek 1 Proces tvorby AC. Zdroj: (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 36)

Tato fáze dle Kociánové (2010, s. 120) zahrnuje i rozhodnutí o počtu uchazečů, termínu konání, místě realizace AC a s tím souvisejícím vybavením vyhovujících prostor, zajištění občerstvení, sestavení harmonogramu, připravení podkladů a způsobu informování uchazečů a jejich účasti v AC.

Uchazeči

Uchazeči by měli být před účastí v AC informováni o účelu a průběhu tohoto kola výběrového řízení. (Kocianová, 2010, s. 119) Dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 66) je vhodné pozvat 8-12 kandidátů a Kociánová (2010, s. 120) uvádí také maximálně 12 osob.

Hroník (2002), Kocianová (2010) a Montag (2002, s. 36) používají termínu účastníci, ale Kyrianová a Gureber (2006) řadí mezi účastníky i moderátora a hodnotitele. Pro tuto práci byly tedy použity termíny kandidát (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 16) a uchazeč (Šikýř, 2010, s. 104).

Moderátor

Moderátor participuje na přípravě AC, zahajuje ho, koordinuje ostatní hodnotitele a komunikuje s kandidáty, kterým zadává modelové situace, hlídá dodržování harmonogramu, hodnotí uchazeče a svým vystupováním ovlivňuje atmosféru celého AC. (Kocianová, 2010, s. 121; Kyrianová, 2003, s. 50)

Hodnotitelé

Dle názoru Kyrianové a Grubera (2006, s. 32) jsou hodnotitelé nezbytnými účastníky AC a jejich větší počet zajišťuje zvýšení objektivitu hodnocení (Armstrong, Taylor, 2017, s. 262; Kocianová, 2010, s. 123; Kyrianová, 2003, s. 55). Za vhodné složení týmu hodnotitelů se považuje účast personalistů, psychologa a manažerů, kteří jsou přímí nadřízení obsazované pozice. (Koubek, 2015, s. 177; Kocianová, 2010, s. 123) Hroník (2002, s. 49) doporučuje použít poměru 1 hodnotitel na 2 kandidáty, zatímco Kocianová (2010, s. 124) 1 : 3.

Autoři se shodují na důležitosti pečlivého výcviku hodnotitelů (Kocianová, 2010, s. 124; Montag, 2002, s. 42; Armstrong, Taylor, 2017, s. 262), který by dle Montaga (2002, s. 43) měl vést psycholog, aby assessořům vysvětlil důležitost hodnotitelských chyb vznikajících při pozorování, neboť hlavní náplní práce hodnotitelů je právě pozorování a následné zaznamenávání si chování kandidátů do archů (Koubek, 2015, s. 178). Assessoři by také měli být seznámeni s hodnocenými kritérii (Kyrianová, 2003, s. 55), etickými principy (Kyrianová, 2003, s. 60) prací se záznamovými archy a s postupem hodnocení modelových situací (Montag, 2002, s. 43). Důležitým pravidlem je dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 34) nejdříve pozorovat, poté zaznamenávat a až naposled hodnotit.

Ani zde nejsou autoři v terminologii jednotní. Hroník (2002, s. 48) používá termíny hodnotitelé, assessoři a pozorovatelé a Montag (2002, s. 42) také označuje hodnotitele i jako pozorovatele.

Hodnotící stupnice

Hroník (2006, s. 42) považuje za vhodné využít vedle kvalitativního hodnocení i hodnotící stupnici, ale dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 75) stupnice spíše způsobuje nedorozumění mezi hodnotiteli. Hroník (2006, s. 43) doporučuje pětidílnou hodnotící stupnici, která je dle autora vhodná i pro assessory s menšími zkušenostmi s bodováním, ale Montag (2002, s. 41) je toho názoru, že vhodnější je sedmistupňová škála.

Podle Hroníka (2006, s. 46) můžeme hodnotící stupnice dělit i na neverbální s využitím grafické a numerické stupnice, verbální, která slovně pojmenovává výkon či projev a kombinovanou používající grafické, numerické i verbální vyjádření.

Záznamové archy

Použití záznamových archů, do kterých si hodnotitelé píší poznámky z pozorování, předchází vzniku hodnotitelských chyb a ztrátě informací. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 73) Hroník (2002, s. 96–98) dělí záznamové archy na tři typy. Arch pro volné pozorování je vhodný pro zkušené assessory, arch pro částečně standardizované pozorování obsahuje hodnotící stupnici i prostor na poznámky a arch pro úplně standardizované

pozorování obsahuje slovní popis jednotlivých kritérií ve všech úrovních hodnotící stupnice.

Harmonogram

Harmonogram AC by se měl skládat z pravidelně se střídajících individuálních a skupinových modelových situací a přestávek. (Kocianová, 2010, s. 120) Upravuje se podle počtu uchazečů (Kyrianová a Grueber, 2006, s. 51), ale Kyrianová (2003, s. 47) doporučuje jako maximální dobu trvání AC 8 hodin.

3) Fáze realizační

Tato fáze je sice nejkratší, zato náročná na organizaci a skládá se z předem zvolených metod. (Montag, 2002, s. 43) V úvodu AC je vždy důležité, aby moderátor přivítal kandidáty, vysvětlil jim účel AC, představil jim hodnotitele a harmonogram a dal jim prostor se také představit. (Kocianová, 2010, s. 121) Kyrianová (2003, s. 25) dodává, že na konci této fáze může být ponechán prostor pro vyplnění dotazníků a Kyrianová a Gruber (2006, s. 81) zmiňují důležitost uvolněné atmosféry.

4) Vyhodnocení zjištěných údajů a zpětná vazba

Závěrečná porada hodnotitelů

Závěrečná porada hodnotitelů se koná po skončení AC, ale menší porady mohou probíhat i mezi jednotlivými modelovými situacemi k prodiskutování právě proběhlého pozorování. (Kocianová, 2010, s. 125) Poradu vede moderátor, zpravidla někdo z hodnotitelů (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 87), a přítomni by měli být všichni assessoři (Kocianová, 2010, s. 125), protože závěrečná porada „*patří mezi nejdůležitější části Assessment centra*“ (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 87). Na poradě, která většinou trvá půl až dvě hodiny (Kyrianová, 2003, s. 62) probíhá hodnocení všech kandidátů všemi hodnotiteli (Kocianová, 2010, s. 125) s cílem dojít ke konsensu, které uchazeče vyřadit (Montag, 2002, s. 44). Dle Hroníka (2007, s. 203) by se mělo $\frac{3}{4}$ assessorů shodnout, aby hodnocení bylo platné. Přidaná hodnota AC spočívá právě v různém pohledu hodnotitelů na kandidáty. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 89)

Kocianová (2010, s. 125) a Hroník (2002, s. 278–279) uvádí, jako možné varianty doporučení: „*doporučujeme ve shodě a bez výhrad, doporučujeme s určitými výhradami, nedoporučujeme, doporučujeme jinam*“.

Závěrečné zprávy

Na základě závěrečných zpráv je poskytována zpětná vazba (Montag, 2002, s. 47) a pro jejich tvorbu mohou být použity záznamové archy všech hodnotitelů nebo psaný záznam z hodnotitelské porady (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 89; Montag, 2002, s. 10). Dle Kyrianové (2003, s. 64) se zprávy píšou pouze pro uchazeče, o kterých společnost uvažuje v souvislosti se zasláním pracovní nabídky, ale podle Montaga (2002, s. 10) se píšou o každém kandidátovi. Při jejich zpracování je důležité porovnání výsledků z AC a z psychodiagnostiky, které by měl provést psycholog. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 103) Dle Montaga (2002, s. 47) by zpráva měla být složena z výsledků hodnocení pomocí škál i ze slovního komentáře. Kyrianová a Gruber (2006, s. 100) podotýkají že, by zprávy měly být dlouhé 1-2 strany, strukturovány do kapitol a měly by obsahovat charakteristiky osobnosti kandidáta, jeho dovednosti a výkon, zhodnocení podle

kritérií a doporučení. Dobré je také uvést kdy se AC konalo a použité metody. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 95) Horník (2002, s. 284) například uvádí členění zpráv podle metod. Dle Kocianové (2010, s. 125) je konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta na manažerovi. Kyrianová a Gruber dále doporučují (2006, s. 102), aby co nejdříve po obdržení výsledků byli vybraní kandidáti kontaktováni s nabídkou práce.

Zpětná vazba

Zpětná vazba poskytuje kandidátovi informace o jeho výkonu v AC z pohledu hodnotitelů (Kyrianová, 2003, s. 70) a měla by být sdělená odborníkem formou rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 126), který by měl trvat 15–20 minut (Kyrianová, 2003, s. 70). Kocianová (2010, s. 126) je toho názoru, že pouze v případě začlenění psychodiagnostiky do AC, by měla být zpětná vazba poskytnuta psychologem a Kyrianová (2003, s. 70) uvádí jako poskytovatele zpětné vazby kohokoliv, kdo odpovídá za AC. Dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 103) by měl mít na zpětnou vazbu nárok každý, kdo o ni požádá a možnost jejího poskytnutí by měla být komunikována již v průběhu AC (Kyrianová, 2003, s. 70).

4 METODY POUŽÍVANÉ V AC

4.1 Vlastnosti metod

Dle Vaculíka (2010, s. 17) je obtížné srovnat AC s ostatními metodami, protože AC je souborem těchto vzájemně kombinovaných metod.

Validita

Štikar (2003, s. 344) uvádí AC spolu s pracovními vzorky, testy tělesné zdatnosti a biografickými informacemi jako metody s vysokou validitou a Montag (2002, s. 42) podotýká, že vyšší počet metod umožňuje vyšší validitu AC. Kocianová (2010, s. 118) navíc dodává, že „validita AC je závislá na validitě metod, na jejich vhodné sestavě a na profesionalitě provedení AC“.

Pomocí konstruktové validity sledujeme, zda navržené úlohy zjišťují námi zvolené charakteristiky, konvergentní validita je důležitá z hlediska metodiky a přináší výsledky o souladu v měření jedné charakteristiky ve dvou či více modelových situacích, diskriminační validitou zjišťujeme vhodnost zvolených charakteristik a navržených modelových situací z hlediska vzájemné odlišitelnosti jednotlivých charakteristik (Montag, 2002, s. 27) a obsahová validita určuje, nakolik vycházejí modelové situace z náplně práce, zvláště z důležitých pracovních povinností a nakolik se pozorované chování přibližuje požadovanému výkonu práce. Pro posouzení obsahové validity jsou v AC přítomni budoucí přímí nadřízení kandidátů. Důležitým faktorem pro posouzení dostatečné validity je úspěšnost celého AC a u výběrového AC je důkazem této validity vysoká prediktivní validita, která udává souvislost výkonu v AC s výkonem reálným (Montag, 2002, s. 28), tedy to, jestli je kandidát pro obsazovanou pozici vhodný či ne (Kocianová, 2010, s. 126).

Reliabilita

Reliabilita vyjadřuje spolehlivost měření, tedy to, jestli při opakovaném měření dojdeme ke stejným závěrům. (Kolman, 2004, s. 65) Montag (2002, s. 14) uvádí mezi možnosti eliminace zdrojů, které negativně ovlivňují reliabilitu, důkladné školení hodnotitelů či použití jednoznačných kritérií.

Standardizace

Dle Montaga (2002, s. 14) sice můžeme kandidátům zadat stejné podmínky, ale v případě přítomnosti lidského faktoru – figuranta, může docházet k sympatiím či antipatiím, a proto zde vzniká metodologický problém.

Objektivita

Objektivita dle Horníka (2002, s. 37) znamená „*nemožnost účastníka působit na výsledek, který by považoval za žádoucí*“ a v případě modelových situací a dotazníků varuje před tendencí kandidátů reagovat sociálně žádoucím způsobem. Této chybě se Hroník (2002, s. 37) navrhuje vyhnout vytvořením jednotného systému hodnocení výsledků, přípravou a profesionalitou hodnotitelů, jednoznačným zadáním a shodnými podmínkami zadání.

4.2 Druhy metod

Níže uvedené skupiny metod dle Hroníka (2002, s. 50) „*umožňují naplnění principu více úhlů pohledu*“, jejich užití je v AC standardem a měly by být propojeny za pomoci některých kritérií. Aby AC bylo efektivní, mělo by se skládat z 3 a více úloh různého typu (prezentace, hra, případová studie), různých časových formátů (časově komprimované i v reálném čase) a různé míry abstrakce (blízké realitě i metaforické). (Hroník, 2002, s. 54–55)

I v tomto případě autoři volí různé označení. Hroník (2002, s. 50), Kocianová (2010, s. 122) a Kyrianová (2003, s. 25) používají termín metody, ale Montag (2002, s. 31) používá označení techniky. Pro tuto práci byl zvolen termín metody.

Kyrianová (2003, s. 25–44) dělí metody na testové metody, rozhovor, úkoly pro kandidáta (individuální, dialogové a týmové), jazykové a jiné znalostní testy, hodnocení sebe sama a dalších kandidátů a další metody. Naopak Hroník (2002, s. 50) pouze na individuální metody, metody skupinové práce, psychodiagnostické testy a sociogram.

Kociánové (2010, s. 122–123) dělí metody, podobně jako Hroník, na tyto druhy:

Individuální metody

Kandidáti tyto úlohy zpracovávají samostatně, leckdy i písemně, buďto jako součást domácí přípravy nebo přímo v AC. (Kyrianová, 2003, s. 36) Dle Hroníka (2002, s. 50.) mohou být tyto metody pro určité typy lidí dle jejich dispozic lepší, protože v nich jsou výraznější než ve skupinových. Mezi tyto metody se řadí prezentace, případové studie, hraní rolí nebo individuální rozhovor a další. (Kocianová, 2010, s. 122)

Prezentace má dle Kyrianové (2003, s. 38) různá témata, existuje nepřeberné množství jejích zadání a při vhodném zadání je velmi užitečným zdrojem informací o kandidátovi na pozici, kde je nutné prezentovat. Podle Montaga (2002, s. 33) se zjišťují použitím této metody údaje o tom, jak je kandidát schopen sdělit informaci, vysvětlit nebo obhájit svůj názor a další charakteristiky jako odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti nebo i dominanci.

V případové studii dostane hodnocený písemné zadání a odpovídá na několik předem formulovaných otázek, u kterých se hodnotí adekvátnost jeho odpovědí, schopnost strukturovat problém nebo stanovit si priority. Odpovědi mohou být zpracovány jak písemně tak ústně, například formou individuální prezentace. (Montag, 2002, s. 36) Dle Kyrianové (2003, s. 37) by se na hodnocení měl podílet manažer, protože u případových studií posuzujeme, jak se v určitém typu úkolu dokáže kandidát orientovat.

Skupinové metody

Tyto metody vycházejí buďto z abstraktního nebo pracovního prostředí a zaměřují se na posuzování týmové spolupráce, sebeprosazení, vyjednávání atd. a měly by být řízeny zkušeným moderátorem. (Kyrianová, 2003, s. 39–40) Kocianová (2010, s. 122) do této skupiny řadí týmové hry, případové studie pro skupinu, skupinové diskuze atd.

Hlavními charakteristikami hry je soutěživost, účast dvou a více lidí, neúplná informovanost a předmětem hodnocení je spíše samotný proces než výsledek. Sleduje se u ní hlavně behaviorální úroveň, probíhá v reálném čase a může mít metaforickou podobu i podobu blízkou realitě. (Hroník, 2002, s. 47 a 52)

Případové studie se oproti hře snaží svým obsahem co nejvíce přiblížit realitě a hodnotitelé se zaměřují spíše na kognitivní charakteristiky a na výsledek než na proces. Řešení těchto situací však probíhá v časové komprimaci. Dobře mapují měkké i tvrdé dovednosti. (Hroník, 2002, s. 47 a 51)

Kocianová (2010, s. 122) zmiňuje možnost použití kombinace individuálních a skupinových metod pro jednu úlohu a Hroník (2002, s. 46–47) označení modelová situace považuje za nadřazený pojem pro případovou studii, hru či prezentaci.

Psychodiagnostické metody

Dle Montaga (2002, s. 37) by tyto metody neměly převládat, ale mohou sloužit k doplnění údajů získaných pozorováním. Jak již vyplývá z názvu těchto metod, měl by je dle Kyrianové a Grubera (2006, s. 54) vyhodnocovat pouze vyškolený psycholog. Do této skupiny metod patří výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy a sociometrie. (Kocianová, 2010, s. 122)

Výkonové testy neboli testy schopností umožňují porovnání kandidáta s průměrným výkonem pomocí norem. Řadí se mezi ně testy paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti, reakčního času atd. (Kocianová, 2010, s. 114)

Sociometrie (sociogram) dle Hroníka (2002, s. 222–225) nepatří mezi psychodiagnostické metody, ale jedná se o sociologickou metodu, která umožňuje další úhel pohledu a následně se porovnává s pozorováním a psychodiagnostickými testy. Obvykle se zařazuje až na závěr výběrového AC, poté co měli kandidáti čas více se poznat. Může být anonymní či neanonymní a zadána i v jednodušší verzi variantního uspořádání, kdy uchazeči odpovídají na otázky typu: „*Uved'te jméno svého kolegy, se kterým byste nechtěli spolupracovat.*“ či „*Uved'te jméno kolegy ze skupiny, kterého byste si vybrali za svého nadřízeného.*“

5 NOVÉ TRENDY

Mezi trendy v koncipování AC dle Hroníka (2007, s. 217) patří měření kromě měkkých i tvrdých dovedností, zařazení sociogramu či částečné využití elektronického prostředí. Dále je možné, že se v budoucnu změní časová ohraničenost AC a modelové situace v něm budou částečně probíhat „za chodu“, tedy například formou hodnocení kandidátů při reálném pracovním výkonu (Hroník, 2002, s. 16)

Modernizace a využití nových technologií

Psychodiagnostika po internetu má dobrou perspektivu, protože je dostupná v jakoukoliv hodinu odkudkoliv jen s pomocí internetu. Dalšími výhodami on-line psychodiagnostiky jsou krátká doba zpracování výsledků, možnost zjištění, jak dlouho kterému uchazeči jaká úloha trvala a především možnost jejího použití již před konáním AC, sloužící k úspoře času. Kromě již zmíněné psychodiagnostiky je také možné použití sociogramu po internetu. (Hroník, 2002, s. 230–233)

Dle Hroníka (2002, s. 18) také vznikne pro budoucí kolegy možnost stát se postranními hodnotiteli díky použití moderních technologií, například prostřednictvím zhlédnutí videozáznamu či on-line diskusí.

Positive Candidate Experience

Dle Toma Gimbela (2016), CEO a zakladatele Lasalle Network, je cílem společnosti nalákat top talenty skrze pozitivní přetrvávající dojem, stejným způsobem, jakým firmy upoutávají nové zákazníky. Gimbel (2016) firmám pro přilákání budoucích zaměstnanců v řadách studentů doporučuje pořádat dny otevřených dveří pro vysoké školy přímo ve svých kancelářích a nabízet studentům stáže. V případě, že společnost hledá již zkušené profesionály, zmiňuje možnost účasti zástupců firmy na akcích souvisejících s jejich oblastí podnikání či odvětvím.

Poté, co se společnosti povede nalákat uchazeče, následuje pohovor, při kterém by kandidáti měli cítit uvolněnou atmosféru a firemní kulturu. Gimbel (2016) doporučuje nenechávat uchazeče zbytečně čekat, přivítat je úsměvem, nabídnout jim kávu a to, že jim pověsíte kabát. Zdůrazňuje informování uchazečů o pracovní době, zeptání se na dojíždění a pobavení se o stylu oblékání na pracovišti. Při prohlídce kanceláří doporučuje představit kandidátům zaměstnance, které potkáte cestou a po celou dobu být autentičtí a transparentní. Pokud kandidát není pro organizaci vhodný, Gimbel (2016) doporučuje poskytnutí zpětné vazby uchazeči, aby se mohl stát lepším kandidátem. Proto je dobré, aby kandidát odešel s kladným pocitem, neboť zřejmě bude svou zkušenost sdílet s ostatními.

Podle Elaine Orlor (Talent Function, 2015) je cílem společností snažit se o dobrý *positive candidate experience*, „protože 80 a více procent kandidátů sdílí své pozitivní zkušenosti s hledáním práce s jejich blízkými a 50 a více procent z nich je sdílí na sociálních sítích“.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY ŠETŘENÍ

Cílem této práce je provedení komplexní analýzy současného stavu Assessment Centre používaného pro výběr zaměstnanců na juniorní pozice, zjištění potřeb společnosti pomocí rozhovoru s Recruitment manažerem a navržení nové koncepce AC.

Výzkumné otázky:

1. Jsou měřené kompetence v souladu s kompetenčním modelem v popisu pracovního místa?
2. Jsou metody pro zjištění kompetencí dobře zvolené a validní?
3. Probíhá přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze dle teorie?
4. Jsou respektovány etické zásady pro AC?
5. Jaké nové trendy společnost používá?

Metody šetření:

1. Analýza interních dokumentů
2. Polostrukturovaný rozhovor s Recruitment manažerem
3. Pozorování AC

Proces tvorby praktické části se skládá z následujících kroků.



Obrázek 2 Proces tvorby praktické části. Zdroj: (vlastní)

Pro zjištění současného stavu AC bude nejprve provedena analýza interních dokumentů. Mezi tyto dokumenty patří popisy pracovních míst, kde jsou uvedeny kompetence jednotlivých juniorních pozic, psychodiagnostické testy a podklady pro AC obsahující harmonogram, zadání modelových situací, sociogram a záznamové archy, s jejichž pomocí bude ověřena validita jednotlivých metod sloužících k ověření kompetencí. Poté bude proveden polostrukturovaný rozhovor s Recruitment manažerem složený z otevřených otázek, sloužící k doplnění a ověření informací i zjištění potřeb společnosti a následně proběhne pozorování samotného AC pro celkové posouzení jeho efektivity.

7 SPOLEČNOST XYZ

7.1 Představení společnosti

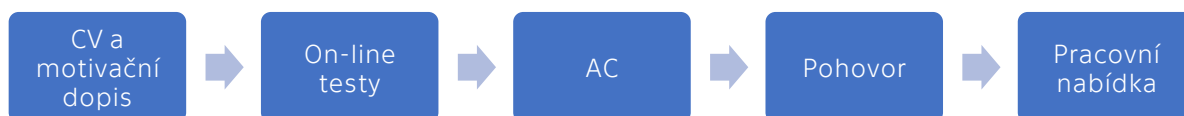
První česká pobočka, této mezinárodní společnosti působící přibližně ve 150 zemích světa, byla založena v Praze v devadesátých letech. Společnost působí na poli auditu a daňového poradenství, poskytuje poradenské a právní služby i vedení účetnictví a mzdové agendy. V současnosti zaměstnává okolo 1 000 zaměstnanců, a proto patří mezi největší poskytovatele poradenských služeb v zemi. Mezi její klienty patří české i zahraniční firmy především z oblasti financí, energetiky a nemovitostí.

Společnost je kandidáty i klienty vyhledávána díky své jedinečné firemní kultuře a pevným hodnotám, mezi které patří etika a transparentnost. Jejich hlavním aktivem jsou zaměstnanci, a proto je pro ně klíčový výběr vhodných kandidátů a jejich následný profesní rozvoj. Cílová skupina kandidátů na pozice obsazované tímto AC se skládá ze studentů a absolventů vysokých škol.

7.2 Výběrové řízení

Jak je již zmíněno v kapitole 7.1., výběr vhodných kandidátů je pro společnost klíčový a probíhá ve třech kolech. O práci se každoročně hlásí přibližně 1 500 studentů a absolventů vysokých škol převážně na juniorní pozice v auditu, daňovém poradenství či poradenských službách. Za náborovou sezónu z tohoto počtu recruiteři vyberou okolo 120 uchazečů, které přijmou na hlavní pracovní poměr či stáž. Budoucí kandidáti si mohou ještě před úvahou o tom, zda se o některou z pozic ucházet vyzkoušet do jakého oddělení by se nejvíce hodili na základě speciální mobilní aplikace. Poté zašlou prostřednictvím webového formuláře svůj životopis a motivační dopis, ze kterých recruiteři předvyberou ty nejvhodnější, kterým poskytnou on-line testování. Recruiteři po vyhodnocení testů zašlou všem uchazečům výsledky absolvované psychodiagnostiky a kontaktují úspěšné kandidáty s pozváním na AC. V tuto chvíli přichází na řadu aktivity spojené s přípravou samotného AC jako tisk podkladů a jmenovek, příprava místností, objednání občerstvení a zkontaktování příslušných osob. Samotné analýze celého AC bude věnována následující kapitola 8. Po poradě hodnotitelů je vyhlášeno, kdo postupuje do posledního kola k pohovoru a je zmíněna možnost získání zpětné vazby. Poté co proběhnou pohovory a další porada hodnotitelů, jsou vybráni vhodní uchazeči, kterým je do 48 h zaslána pracovní nabídka.

Proces výběrového řízení se skládá z níže uvedených kroků.



Obrázek 3 Proces výběrového řízení ve společnosti. Zdroj: (webové stránky společnosti)

Předvýběr uchazečů

Uchazeči si zvolí pozici, která je zaujala a pomocí webového formuláře zašlou svůj životopis a motivační dopis, ve kterém vysvětlí, proč by chtěli pracovat právě pro tuto společnost. Recruteři poté předvyberou kandidáty splňující kritéria pro obsazovanou pozici, kterým zpřístupní on-line testy.

1. kolo: On-line testy

Uchazeči si mohou testové otázky vyzkoušet pomocí speciální mobilní aplikace, kterou mohli již dříve využít ke zjištění pro ně nejvhodnějšího oddělení. Výsledky on-line psychodiagnostiky jsou vyhodnocované jejím dodavatelem včetně jejich slovní interpretace a porovnání s normovanou skupinou a jsou personality zaslány všem kandidátům.

2. kolo: AC

Do AC postupují uchazeči, kteří úspěšně prošli psychodiagnostikou. AC se konají většinou separátně pro jednotlivá oddělení a zahrnují individuální a skupinové metody i sociogram.

3. kolo: Pohovor

Pohovor se koná ve stejný den jako AC, ale jedná se již o další kolo výběrového řízení probíhající v odpoledních hodinách, do kterého postupují jen někteří kandidáti. Tohoto kola se účastní manažeři nebo partner a recruiter pro dané oddělení, výjimečně také Human Resources Business Partner zastupující příslušné oddělení či Recruitment manažer. Manažeři přítomní na pohovoru nemusí být totožní s těmi, kteří hodnotili AC, neboť společnost chce získat více názorů na kandidáty. Na pohovu jsou zjišťovány další informace, odborné znalosti a hlavně motivace. Základem je rámcová znalost historie a oblastí působení společnosti a zájem o aktuální dění v oboru daného oddělení. Hodnotitele dále zajímá téma diplomové práce, ochota cestovat za prací či v rámci školy, na jaký úspěch je kandidát pyšný či co ho nejvíce zajímá v oblasti, do které se hlásí. Po skončení pohovorů následuje další schůzka hodnotitelů a jsou vyplňovány zpětné vazby, na jejichž základě se rozhoduje o přijetí či nepřijetí kandidátů.

Pracovní nabídka

V případě, že kandidát ve výběrovém řízení uspěje, je mu do 48 h zaslána pracovní nabídka. Současně také probíhá telefonické zamítnutí neúspěšných uchazečů z pohovorů. Kandidáti také mohou využít poskytnutí zpětné vazby.

8 ANALÝZA DAT

8.1 Popis pracovních míst

Výzkumná otázka č. 1: Jsou měřené kompetence v souladu s kompetenčním modelem v popisu pracovního místa?

Společnost má zpracovaný popis pracovního místa pro každou juniorní pozici ve všech odděleních. Každý dokument obsahuje požadavky na vzdělání, kompetence, osobnost a popis pracovní náplně. Jednotlivé pozice se mohou lišit požadavky na konkrétní vzdělání, osobnost nebo další kompetence či mírou zastoupení kompetence společné pro všechny pozice, ale pracovní náplň je pro všechny pozice až na drobné odlišnosti stejná. Níže jsou uvedené společné nároky na všechny juniorní pozice.

Vzdělání:

- absolventi či studenti nejméně 4. a 5. ročníku vysokých škol, u některých pozic i studenti bakalářského typu studia s předpokladem pokračovat i v navazujícím magisterském studiu
- ekonomika, účetnictví, finance, obchod, matematika, IT, technické obory

Kompetence:

Jak je uvedeno v kapitole 1.2., kompetenční model udává nároky na vhodného kandidáta. Níže uvedené kompetence jsou dány jak firemní kulturou a jejími hodnotami, tak i náplní práce a měly by být východiskem pro volbu metod v AC.

- Komunikační dovednosti
- Týmová spolupráce
- Orientace na detail
- Kreativita
- Analytické a logické myšlení
- Proklientský přístup
- Ctižádostivost
- Touha učit se
- Odolnost
- AJ

Česká pobočka této společnosti je součástí mezinárodní sítě a spolupracuje i se zahraničními klienty, proto je pro zaměstnance nutností znalost AJ a proklientský přístup. Vzhledem k firemní kultuře je zde kladen důraz na týmovou spolupráci, komunikaci, odolnost, ctižádostivost a touhu učit se, která je uspokojována rozmanitými školeními. Vzhledem k náplni práce jsou důležitými kompetencemi orientace na detail, kreativita, analytické a logické myšlení a kompetence související s komunikací jak v týmu, tak vůči klientovi.

Osobnost:

Osobnostní vlastnosti dle teorie patří do souboru požadavků na vhodného kandidáta a z hlediska nároků na ně se požadavky každého oddělení na juniorní pozice liší.

Náplň práce:

- Poskytuje podpůrnou asistenci na externích projektech a účastní se široké škály aktivit pro různé klienty – **komunikační dovednosti, týmová spolupráce, orientace na detail, AJ, analytické a logické myšlení, odolnost**
- Přebírá kontrolu při dokončování zadání a úkolů na zakázkách od ostatních členů týmu – **orientace na detail, komunikační dovednosti, analytické a logické myšlení, AJ**
- S rostoucími zkušenostmi přebírá zodpovědnost za zakázku a poskytuje vysoký standart vlastní práce – **ctižádostivost, orientace na detail, kreativita, touha učit se, proklientský přístup, AJ**
- Aktivně vyhledává práci od zkušenějších členů týmu a začíná vést určité projekty na zakázkách – **proklientský přístup, touha učit se, týmová spolupráce, ctižádostivost, komunikační dovednosti, AJ**
- Začíná si budovat technické znalosti ve svém oboru – **touha učit se, orientace na detail, AJ**

Jak je vidět přímo z náplně práce, výše uvedené kompetence korelují s jednotlivými aktivitami prováděnými na těchto pozicích.

V popisu pracovního místa sice nejsou uvedeny tvrdé kompetence, ale manažeři vědí, jaké znalosti od kandidáta vyžadují. Navíc v náplni práce společnost uvádí, že si pracovníci na juniorní pozici začínají budovat technické znalosti příslušného oddělení a s tím souvisí i kompetence touha učit se. Nároky na tyto pozice vycházejí spíše ze zmíněných měkkých kompetencí a motivace, protože odborné znalosti se dají doučit v rámci práce na zakázkách a na školeních. Na druhou stranu kandidáti potřebují alespoň nějaký teoretický základ získaný vzděláním.

Jelikož společnost obsazuje juniorní pozice stejným AC, chybí jednotný kompetenční model pro analyzované AC vzhledem k obsazovaným pozicím.

Tabulka 1 Výsledky analýzy popisu pracovních míst

+	-
Jednotlivé kompetenční modely neobsahují více než 12 kompetencí	Není jednotný kompetenční model pro společné AC vzhledem k obsazovaným pozicím
Kompetenční model obsahuje požadavky na měkké kompetence a AJ	U jednotlivých kompetencí není popsáno pozorovatelné chování
Dokument obsahuje požadavky na vzdělání, osobnost a kompetence a náplň práce	Nejsou uvedeny tvrdé kompetence (znalosti)
Kompetence vycházejí jak z firemní kultury, tak z nároků na pracovní místo	
Společnost zaměstnává uchazeče i v rámci stáží	

Zdroj: (vlastní)

8.2 Zvolené metody AC

Výzkumná otázka č. 1: Jsou měřené kompetence v souladu s kompetenčním modelem v popisu pracovního místa?

Výzkumná otázka č. 2: Jsou metody pro zjištění kompetencí dobře zvolené a validní?

AC se skládá z individuálních a skupinových metod i sociogramu a součástí výběrového řízení je i psychodiagnostika. On-line psychodiagnostiku poskytuje dodavatel, obecná případová studie byla navržena pro společnost přímo na míru za spolupráce poradenské a vzdělávací firmy a ostatní úlohy v AC si společnost zajistila vlastními silami na základě empirických zkušeností.

Tabulka 2 Matice metod a kompetencí

Metoda Kompetence	Prezentace v AJ	Hra	Odborná PS	On-line testy
AJ	x			x
Kom. a prez. dovednosti	x	x	x	
Kreativita	x		x	
Pohotovost	x			
Týmová spolupráce		x	x	
Analytické schopnosti		x		x
Orient. na cíl a proces		x		
Orientace na detail			x	x
Proklientský přístup			x	

Zdroj: (upraveno a rozšířeno dle Hroníka, 2006, s. 64)

On-line testy

Psychodiagnostika měří rychlost a přesnost zpracování testů. Není přímo součástí AC, ale předchází mu a na základě jejích výsledků uchazeči postupují či nepostupují do AC. Kompetence AJ, orientace na detail a analytické schopnosti jsou hodnoceny i v AC. Psychodiagnostika se skládá z baterie níže popsaných 7 testů.

- Numerické myšlení
 - schopnost odvodit logické závěry z komplexních informací
 - schopnost účelně získat relevantní informace z velkého objemu dat
 - analytické myšlení
 - důraz na detail
 - orientace v informacích – odlišení podstatného od nepodstatného
- Induktivní logické myšlení
 - Schopnost analýzy informací a dat a nalezení vztahu mezi nimi
- Krátkodobá paměť
 - Schopnost přesného pozorování a krátkodobé paměti
- Schopnost koncentrace
 - Schopnost soustředění a přesného zaměření se na detaily
- Souběžné zpracování více úkolů
 - Schopnost pracovat současně na několika nesouvisejících jednoduchých úkolech bez zanedbání jednoho nebo více z nich
- Test anglického jazyka
 - Prokázání plynulosti, gramatiky a slovní zásoby
- Deduktivní logické myšlení
 - Schopnost analýzy komplexních řetězců problémů pomocí stylů příčina-efekt a odvození souvisejících logických závěrů

Prezentace v AJ

Při této individuální modelové situaci si kandidát vylosuje jedno z témat zadaných v angličtině a má pět minut na přípravu dvouminutové prezentace, pro kterou může využít návodné otázky a prostor pod zadáním k písemné přípravě. Hlavním přínosem této úlohy je prověření úrovně **angličtiny** kandidáta při slovní prezentaci, neboť součástí náplně práce je prezentace odvedené práce klientům, a to i zahraničním. Kromě úrovně angličtiny se sledují i **komunikační a prezentační dovednosti**, přístup k prezentaci ve smyslu **kreativního a pohotového** uchopení tématu a přístupu k prezentaci samotné. Je dobré si také všimnout, co kandidát ví o daném tématu, ale to není součástí hodnocení. Hlavním cílem pro uchazeče je tedy mluvit po celou dobu časového limitu, snažit se při prezentování působit přirozeně a nečíst text z papíru. Po odprezentování každého z uchazečů je dán prostor pro otázky a odpovědi. Moderátorem tzv. facilitátorem této modelové situace je odborník zaměřený na jazykovou vybavenost, který také nejpřesněji zhodnotí úroveň angličtiny každého uchazeče. Celková časová dotace na tuto úlohu závisí na počtu kandidátů.

Hra

Úkolem této skupinové logické hry zaměřené na komunikaci v týmu, která trvá 35 minut, je na základě zadání a karet s informacemi zjistit, konkrétní výsledek. Členům

skupiny jsou rozdány karty s informacemi nezbytnými k nalezení řešení. Předpokladem této modelové situace je to, že kandidáti dojdou k řešení bez vzájemného ukazování si karet, jejich měnění či jejich položením na stůl textem nahoru, pouze vzájemným sdělováním si informací na nich napsaných. Úloha je zároveň konstruovaná tak, aby nevyžadovala náročnou analýzu a složité výpočty. Tato případová studie je zaměřená na zjišťování měkkých kompetencí, mezi které patří **týmová spolupráce, komunikační a prezentační dovednosti, analytické schopnosti, orientace na cíl a na proces**, ale i schopnost prosadit svůj názor v rámci skupiny, vůdčí a organizační schopnosti, autorita a vliv. Ideální počet hráčů je zde 4–7, takže i introverti mají větší šanci ukázat své schopnosti bez rizika chabé výzvy. Pokud je více skupinek, soutěží mezi sebou. Tato modelová situace se velmi dobře vztahuje k samotnému výkonu práce, neboť zaměstnanci na juniorních pozicích spolupracují s celým týmem, kde je velmi důležité sdílet rozptýlené informace, analyzovat je a společně se soustředit na cíl i proces plnění zakázky. Zajímavé je také sledovat, kdo přijde pro zadání položené na stole hodnotitelů, kdo udává směr a tempo řešení této úlohy a kdo přijme odpovědnost za správnost řešení. Po prezentaci výsledků následuje diskuze k řešení. U této hry se hodnotitelé zaměřují spíše na průběh samotného řešení, nežli na faktickou správnost výsledku.

Odborná případová studie

Tato kombinovaná případová studie se skládá z kolektivní a individuální části. Sledují se zde měkké kompetence jako **týmová spolupráce, komunikační a prezentační dovednosti, orientace na detail, kreativita a proklientský přístup** a modelová situace probíhá pod časovým stresem, který ale není předmětem primárního hodnocení. Úloha zároveň vychází z náplně práce a kromě měkkých dovedností zjišťuje i tvrdé, které ale společnost nemá v kompetenčních modelech definované a které se pro jednotlivé pozice mohou trochu lišit. Od posouzení tvrdých kompetencí jsou mezi hodnotiteli právě manažeři, kteří vědí, jaké znalosti jsou pro jejich oddělení podstatné. Na základě finančních výkazů, popisu vývoje fiktivní společnosti a informací uvedených v zadání mají uchazeči v roli poradců společnosti ve skupinové části identifikovat možné problémy společnosti a případně navrhnout jaké oblasti budou klíčové pro jimi ucházenou pozici a proč. Následně své názory prezentují hodnotitelům představující vedení společnosti a diskutují s nimi jako s budoucím klientem při práci na zakázce. Doba trvání skupinové části je 35 minut. V individuální prezentaci se kandidáti na základě stejných podkladů snaží samostatně vyřešit zadaný úkol. Po prezentaci je také vyhrazen čas na otázky a odpovědi. Doba trvání individuální části závisí na počtu uchazečů. U této případové studie se hodnotitelé spíše zaměřují na správnost výsledků než na proces.

Sociogram

Sociogram je dodatkovou metodou a je uchazeči vyplňován v poslední části AC, kdy probíhají individuální prezentace v souvislosti s odbornou případovou studií. Je neanonymní ve variantním uspořádání a po vyplnění se zakládá do složek kandidátů. Pro hodnotitele je důležité získat informace o tom, jak kandidát vnímal ostatní uchazeče, jak by sám sebe hodnotil v AC či proč si myslí, že je vhodným kandidátem na obsazenou pozici a tyto poznatky porovnat s výsledky z pozorování.

Občas se stává, že vybraní uchazeči odejdou ve zkušební době. To je dáno spíše nedostatkem informací během výběrového řízení a nastavením firemní kultury a požadavků na pracovní místo nežli neefektivností samotného AC.

Tabulka 3 Výsledky analýzy zvolených metod AC

+	-
AC obsahuje dostatečné množství úloh	Kompetence pohotovost a orientace na cíl a proces nejsou v kompetenčních modelech juniorních pozic
AC obsahuje individuální i skupinové metody a sociogram	Není měřena kompetence logické myšlení
Sociogram je uchazeči vyplňován až na konci celého AC	Kompetence pohotovost, orientace na cíl a proces a proklientský přístup nejsou dle teorie měřené alespoň 2x
Propojenost metod s pracovní náplní	Odborná případová studie nemá stanovené tvrdé kompetence
Propojenost metod skrz společná kritéria	Kompetence prezentační dovednosti patří pod komunikační dovednosti
Různá míra abstrakce a časových formátů modelových situací	
Konstruktová, obsahová, diskriminační a prediktivní validita	
Využití on-line psychodiagnostiky k úspoře času	
Všechny modelové situace obsahují prezentaci	
V AC je zjišťováno 9 kompetencí, které jsou rozděleny do jednotlivých úloh	

Zdroj: (vlastní)

8.3 Organizace a průběh AC

Výzkumná otázka č. 3: Probíhá přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze dle teorie?

Poté, co jsou úspěšní kandidáti z testování nejprve telefonicky kontaktováni a je jim sdělen jejich postup do dalšího kola, jsou seznámeni s tím, jakým způsobem bude

další výběr probíhat a co pro ně účast na jednodenním AC znamená. Dále je jim zaslán informační email, jehož potvrzením souhlasí s dostavením se na AC. Všem uchazečům jsou poskytnuty výsledky testování a probíhá zamítnutí neúspěšných kandidátů.

Současně probíhají veškeré další činnosti související s přípravou samotného AC jako zajištění místností a občerstvení, kontaktování všech osob a oddělení, které se na AC budou podílet, vytisknutí podkladů k AC a jmenovek či kompletace složek pro kandidáty a hodnotitele. Kalkulace času potřebného na AC vychází z počtu kandidátů.

Společnost stejné zadání používá pouze po dobu jedné náborové sezóny, ale současně takovýto AC pro juniorní pozice proběhne za náborovou sezónu 14–20, takže příprava materiálů je poměrně rutinní činností. Recruiteři kompletují tři typy složek. Jeden typ, který je přístupný všem hodnotitelům a obsahuje informace o kandidátech, se skládá z fotky uchazeče, jeho životopisu, motivačního dopisu, výsledků psychodiagnostiky a na konci AC se do něj přidává i vyplněný sociogram. Složky pro každého hodnotitele obsahují zadání veškerých modelových situací včetně příloh, výsledků řešení a záznamových archů. Naopak desky pro uchazeče jsou složeny ze zadání jednotlivých modelových situací (až na hru), příloh a sociogramu. Zadání hry je položeno na stole hodnotitelů a jednotlivé karty s informacemi jsou rozdány uchazečům po vysvětlení zadání moderátorem. Harmonogram se po celou dobu trvání AC promítá na tabuli.

V den AC od 8:15 probíhá registrace a focení jednotlivých uchazečů. Kandidát má samozřejmě právo focení odmítnout. AC se může účastnit maximálně 30 uchazečů, rozdělených do 3 skupinek po 6–10 kandidátech a podle počtu uchazečů je upraven harmonogram. Zahájení samotného AC začíná úvodním slovem partnera příslušného oddělení pro všechny skupinky a poté v jednotlivých místnostech následuje představení hodnotitelů, harmonogramu a všech uchazečů a kandidátům jsou předány všeobecné rady a doporučení. Uchazeči se ve stručnosti představí, řeknou základní informace o sobě, proč se AC účastní a nějakou zajímavost. Facilitátorem AC je recruiter a při prezentaci v AJ odborník zaměřený na jazykovou vybavenost kandidátů. Po zahájení následuje již první modelová situace, prezentace tématu v AJ, která je spolu s ostatními úlohami popsána v kapitole 8.2. Před každou modelovou situací moderátor vysvětlí uchazečům její zadání a po každé z nich probíhá 15 minutová přestávka, kdy se hodnotitelé sejdou k vyhodnocení proběhlé modelové situace. Závěrečná schůzka hodnotitelů probíhá až po poslední úloze. Celá organizace AC i časový harmonogram jsou skvěle naplánovány a AC vede zkušený moderátor. AC zpravidla trvá okolo 4 až 5 hodin a koná se v prostorách společnosti.

Tým interních hodnotitelů pro každou skupinku se skládá z minimálně z dvou manažerů a jednoho recruitera pro dané oddělení a odborníka zaměřeného na jazykovou vybavenost kandidátů pro prezentaci v AJ, který se mezi skupinkami střídá. Složení týmu splňuje diversifikaci v rámci věku, pohlaví, pozice i oddělení. Manažeři hodnotí na základě dlouholeté zkušenosti a intuice. Školení hodnotitelů probíhá interně a asessorů jsou na něm seznámeni s kritérii a metodami hodnocení, etickými principy, prací se záznamovými archy a postupem hodnocení modelových situací. Školení je založené na empirických zkušenostech asessorů a facilitátora, na hru jsou

hodnotitelé vyškoleni od jejího poskytovatele a na psychodiagnostiku je jeden recruiter vyškolen také od jejího poskytovatele pro možnost provedení základní interpretace kompetencí z AC s kompetencemi z psychodiagnostiky.

Záznamové archy slouží hodnotitelům k zapisování poznatků z pozorování jednotlivých modelových situací. Společnost používá nestrukturovanou formu a záznamový arch obsahuje tabulku pro zapsání jmen kandidátů a prostor pro vlastní poznámky hodnotitele. Každá modelová situace se zaznamenává na samostatný papír, kam se napíše její název, datum a doba trvání. Arch sloužící pro hodnocení individuální prezentace v angličtině navíc obsahuje sloupec pro hodnocení úrovně angličtiny na škále 1–4. Hodnotitelé zaznamenávají své pozorování nejednotně, a i když jsou zkušení a mohou tedy dle teorie používat nestrukturované hodnotitelské archy, nastavení těchto archů není nejvhodnější.

Pro lepší přehlednost a pro technicky orientované manažery by dle Recruitment manažera měl záznamový arch být pokud možno jeden papír obsahující všechny uchazeče, modelové situace, měřené kompetence a prostor na poznámky.

Tabulka 4 Výsledky analýzy organizace a průběhu AC

+	-
Organizace AC a informovanost uchazečů	Školení dle teorie neprovádí psycholog
Připravenost harmonogramu a podkladů	Hodnotitelé nejsou proškoleni na hodnotitelské chyby
AC je dle teorie vhodné pro obsazování pozic tohoto typu	Vzhledem k velkému počtu AC může dle teorie dojít u hodnotitelů k syndromu vyhoření
Dodržení maximálního počtu uchazečů	Absence jednotné hodnoticí stupnice
Dodržení všech tří principů	Nevhodná podoba záznamových archů
Účast manažerů na AC	Záznamový arch neobsahuje hodnocené kompetence
Dodržení maximální doby vhodné pro trvání AC	
Střídání modelových situací s přestávkami	

Zdroj: (vlastní)

8.4 Vyhodnocení a zpětná vazba

Výzkumná otázka č. 3: Probíhá přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze dle teorie?

Po skončení poslední modelové situace se všichni assessoři schází k finálnímu hodnocení celého AC, které trvá zhruba půl hodiny. Uchazeči mezitím obědvají připravené občerstvení v prostorách společnosti, při němž mohou mezi sebou navazovat kontakty nebo mají možnost na oběd odejít pryč. Hodnotitelé mají k dispozici složky o kandidátech, ke kterým se připojí i vyplněný sociogram. Assessoři diskutují o výkonu a chování jednotlivých kandidátů a vzájemně si sdělují své postřehy. Poradu vede většinou moderátor z AC. Výsledkem tohoto hodnocení je seznam kandidátů, kteří postoupí do dalšího kola k pohovoru.

Před vyhlášením postupujících kandidátů do dalšího kola jsou účastníci informováni o možnosti využití zpětné vazby. Průběh pohovoru je již popsán v kapitole 7.2.

Po skončení pohovorů se všichni assessoři opět sejdou na poradě hodnotitelů, kde se setkají manažeři, kteří se účastnili AC s manažery, kteří se účastnili pohovorů a sjednocují se v kandidátech. Při hodnocení výkonu za celý den se přihlíží k výkonu při pohovoru i při AC a je důležité k sobě také vztáhnout výsledky psychodiagnostiky s výsledky v AC vzhledem k měřeným kompetencím, protože některé kompetence měřené v AC jsou ověřitelné i v psychodiagnostice. Dále se přihlíží k CV, motivačnímu dopisu, sociogramu i tomu, jak se kandidáti hodí do aktuálního složení týmu.

Po schůzce hodnotitelů vyplní manažeři jednostránkové závěrečné zprávy z pohovorů a společně s informací, zda kandidáta doporučují či zamítají je zašlou na HR, kde se založí do jednotlivých složek uchazečů. Z důvodu, že AC a pohovory probíhají v jeden den a vybírá se z uchazečů, kteří postoupili až k pohovorům, nejsou závěrečné zprávy tvořené z AC, ale z pohovorů.

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta závisí na manažerech, ale zástupce HR zde působí v roli odborného poradce. V případě, kdy jde kandidát i na pohovor k partnerovi, rozhoduje o jeho přijetí partner. S množstvím obsazovaných juniorních pozic vybírají hodnotitelé i více uchazečů nebo některé kandidáty navrhnou na juniorní pozici do jiného oddělení, kam by se více hodili.

Dále probíhá zaslání pracovních nabídek vybraným kandidátům a telefonické zamítnutí neúspěšných kandidátů z pohovorů. Uchazeči si také mohou požádat o zpětnou vazbu, kterou poskytuje formou rozhovoru po telefonu facilitátor AC, případně za pomoci manažera, který je expert na odbornou část. Zpětná vazba je poskytována na základě hodnocení všech assessorů a probíhá situačně vůči potřebám daného uchazeče. V závěru jsou poskytnuta obecná doporučení a best practice tips. Zpětná vazba z psychodiagnostiky je kandidátům zaslána již před samotným AC a v případě zájmu si mohou uchazeči požádat o detailnější verzi přímo u jejího poskytovatele.

Tabulka 5 Výsledky analýzy vyhodnocení a zpětné vazby

+	-
K hodnocení se vyjádří všichni assessoři	Nejsou zpracovány závěrečné zprávy z AC
Zmíněna možnost využití zpětné vazby	
Probíhá poskytování zpětné vazby	
O přijetí rozhoduje manažer/partner	
Na pohovoru jsou zjišťovány znalosti z oboru a účastní se ho i budoucí nadřízený.	

Zdroj: (vlastní)

8.5 Dodržení etiky v AC

Výzkumná otázka č. 4: Jsou respektovány etické zásady pro AC?

Celý náborový proces je znázorněn na stránkách společnosti. Uchazeči, kteří uspějí u psychodiagnostiky, jsou telefonicky informováni o postupu do dalšího kola a jsou seznámeni s tím, jakým způsobem bude další výběr probíhat a co pro ně účast na jednodenním AC znamená. Dále je jim zaslán informační email, jehož potvrzením souhlasí s dostavením se na AC. Všem uchazečům jsou zaslány výsledky psychodiagnostiky a probíhá zamítnutí neúspěšných kandidátů.

V průběhu AC moderátor vždy uchazečům vysvětlí zadání nastávající modelové situace a po jejím provedení vždy následuje diskuze či možnost pro otázky a odpovědi.

Po poradě hodnotitelů po celém AC jsou před vyhlášením postupujících uchazečů na pohovory kandidáti informováni o možnosti získání zpětné vazby. Po proběhnutí pohovorů, schůzky hodnotitelů a vybrání vhodných kandidátů, jsou uchazeči do 48 h obesláni s vyjádřením o přijetí či nepřijetí.

Hodnotitelé i moderátor se chovají profesionálně a zvolené metody jsou nastavené tak, aby uchazeči nebyli vystaveni nadměrnému stresu.

Psychodiagnostiku vyhodnocuje dodavatel a modelové situace vyhodnocují zástupci HR a manažeři.

Když se uchazeči hlásí do výběrového řízení, vyplňují souhlas se zpracováním osobních údajů a potvrzením emailu s informací k AC souhlasí s účastí na něm. Společnost dále postupuje v souladu se zákonem.

Informace o kandidátovi jsou ucelené v jedné složce a uchovávají se po zákonem stanovenou dobu, ostatní materiály z AC se skartují či vymazávají z počítače. K těmto citlivým údajům mají přístup pouze zástupci HR, jejichž náplní práce je výběr kandidátů a ostatní osoby pouze na vyžádání a za dohledu kompetentního zástupce HR.

Proces poskytování zpětné vazby je popsán již v kapitole 8.4.

Tabulka 6 Výsledky analýzy dodržení etiky v AC

+	-
Ochrana osobních údajů	
Informovanost uchazečů	
Psychodiagnostiku vyhodnocuje dodavatel	
Profesionální chování moderátora i hodnotitelů	
Uchazeči nejsou vystaveni nadměrnému stresu	

Zdroj: (vlastní)

8.6 Modernizace & Positive Candidate Experience

Výzkumná otázka č. 5: Jaké nové trendy společnost používá?

Mezi metody použité v AC řadí společnost i sociogram a odborná případová studie umožňuje manažerům měřit i tvrdé kompetence, které by však společnost měla mít sepsané pro jednotlivé pozice v kompetenčních modelech a jmenovitě stanovené pro konkrétní AC.

Společnost již v současné době používá zabezpečené tablety, které by mohla využít i pro AC. Uchazeči si mohou prostřednictvím speciální mobilní aplikace zjistit, do kterého oddělení by se nejlépe hodili a využít ji i pro vyzkoušení typových testových otázek před psychodiagnostikou. Psychodiagnostika probíhá formou on-line testování, které kandidáti mohou podstoupit v jakoukoli denní hodinu.

Zástupci společnosti z personálního i dalších oddělení se účastní karierních veletrhů a dnů i přímo na vysokých školách sloužících k představení společnosti a získání budoucích zaměstnanců z řad studentů. Při příležitosti odborných workshopů, které společnost pořádá, zvou zájemce k návštěvě vlastních kanceláří. Uchazeči mohou aktivity společnosti sledovat i skrz jejich sociální sítě, kde se společnost snaží kandidátům přiblížit svou firemní kulturu.

Samotné AC by uchazeče dle názoru Recruitment manažera nemělo stresovat a naopak by je mělo zaujmout, bavit a měli by si odnést pozitivní zážitky a chuť opravdu pro tuto společnost pracovat.

Tabulka 7 Výsledky analýzy modernizace a Positive Candidate Experience

+	-
Použití on-line psychodiagnostiky	
Použití sociogramu	
Vlastní mobilní aplikace	
Aktivity pro Positive Candidate Experience	

Zdroj: (vlastní)

9 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ

- NAVRŽENÍ NOVÉ KONCEPCE AC

Nová koncepce AC vychází ze zjištěných nedostatků a měla by být zaměřena na zvýšení efektivity AC včetně modernizace a důrazů na positive candidate experience.

Navržení kompetenčního modelu

Dle výsledků analýzy společnost nemá vytvořený kompetenční model pro AC sloužící k obsazování juniorních pozic a kompetence měřené v modelových situacích ne vždy odpovídají společným kompetencím z kompetenčních modelů těchto pozic nebo nejsou měřené minimálně 2x. Kompetence v jednotlivých kompetenčních modelech nejsou operacionalizované do projevů pozorovatelného chování a kompetenční modely neobsahují tvrdé kompetence.

Proto bylo na základě rozhovoru s Recruitment manažerem vybráno z kompetencí uvedených v kapitole 8.1. sedm vhodných pro pozorování při AC, které byly následně operacionalizovány do projevů pozorovatelného chování a poté pomocí přehledů kompetencí uvedených v kapitole 1.2. a webových stránek národní soustavy povolání obsahující centrální databázi kompetencí sestaven kompetenční model. Některé kompetence z tohoto modelu jsou použité i v psychodiagnostice. Výsledný kompetenční model je uveden v příloze 1.

Tímto je společnosti také dáno doporučení doplnit jednotlivé kompetenční modely o tvrdé kompetence.

Upravení matice metod a kompetencí

Jelikož kompetenční modely a tím pádem jednotný kompetenční model neobsahují kompetence pohotovost a orientaci na cíl a proces, byly tyto kompetence z kompetencí měřených v AC odebrány.

Pro ověření četnosti měřených kompetencí byla dle teorie použita matice metod a kompetencí. Oproti původní matici uvedené v kapitole 8.2., byla tato matice upravena o rozdělení odborné případové studie na skupinovou a individuální část z hlediska měřených kompetencí, protože v obou těchto částech je možné měřit různé kompetence a společné kompetence měřit 2x. Toto rozdělení umožnilo, aby kompetence proklientský přístup byla měřena 2x a tím splňovala minimum měření.

Odborná případová studie umožňuje hodnotitelům pozorovat i analytické a logické myšlení. Jak je zmíněno již výše, díky rozdělení měřených kompetencí do skupinové a individuální části, může být kompetence proklientský přístup měřena 2x.

Tabulka 8 Matice metod a kompetencí

Metoda Kompetence	Prezentace v AJ	Hra Rytíři kulatého stolu	Odborná PS skupinová část	Odborná PS individuální část	On-line testy
Komunikační doved.	x	x	x	x	
AJ	x				x
Anal. a log. myšlení		x	x	x	x
Orientace na detail		x	x	x	x
Kreativita	x		x		
Týmová spolupráce		x	x		
Proklientský přístup			x	x	

Zdroj: (upraveno a rozšířeno dle Hroníka, 2006, s. 64)

Navržení nových modelových situací

Protože tato společnost působí v mnoha zemích světa a v České republice zaměstnává i cizince, bylo navrženo nové téma prezentace v AJ jménem Cultural Diversity. Nové téma je uvedeno v příloze 2.

Dle názoru Recruitment manažera by mělo AC uchazeče zaujmout a bavit je. Proto byla doporučena modelová situace Rytíři kulatého stolu z knihy paní Jarošové splňující tyto podmínky a tato hra byla upravena dle potřeb společnosti. Hra funguje na principu předávání izolovaných informací stejně jako hra, která je v AC použita a její zadání je uvedeno v příloze 3.

Upravení záznamového archu a navržení hodnotící stupnice

Záznamové archy nemají vhodnou podobu a neobsahují měřené kompetence a jednotnou hodnotící stupnici.

Jak je uvedeno v kapitole 1.2., matice kompetencí a modelových situací je využitelná i k zápisu hodnocení jednotlivých uchazečů assessory a dle teorie je vhodné kromě číselného hodnocení přidat i komentář. Nový záznamový arch je navržen právě spojením těchto dvou přístupů, je dostatečně přehledný a kompetence v něm měřené vycházejí z kompetenčního modelu navrženého pro toto AC. Tento arch slouží pouze pro záznam měkkých kompetencí a angličtiny, ale společnosti je tímto doporučeno použít stejného vzoru pro zaznamenání tvrdých kompetencí, které si u jednotlivých juniorních pozic definuje. Záznamový arch je uveden v příloze 4.

Pro analyzované AC byla zvolena pětidílná kombinovaná hodnotící stupnice i z toho důvodu, že kompetence v psychodiagnostice jsou měřené také na pětibodové škále. Pouze míra zvládnutí angličtiny se hodnotí na šestidílné stupnici, a proto je zde řešení odebrat stupeň C2 (úroveň rodilého mluvčího).

Tabulka 9 Pětidílná kombinovaná hodnotící stupnice

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni.

Zdroj: (upraveno dle Hroníka, 2007, s. 205)

Organizace a průběh AC

Jelikož hodnotitelé nejsou proškolení na hodnotitelské chyby, společnosti je tímto doporučeno před začátkem náborové sezóny naplánovat školení pro všechny hodnotitele a pozvat psychologa nebo vyškoleného odborníka, který by assessorům zdůraznil možné hodnotitelské chyby spojené s pozorováním. Dále je doporučeno zkrátit přestávky z 15 na 10 minut.

Vyhodnocení a zpětná vazba

Jelikož společnost nezpracovává závěrečné zprávy z AC, ale jen z pohovorů, je tímto dle teorie společnosti doporučeno vypracovat závěrečné zprávy i z AC.

Modernizace & Positive Candidate Experience

Pro modernizaci sociogramu je doporučeno společnosti použít formulář od Googlu, díky kterému hodnotitelé uvidí jak dílčí sociogramy, které poté mohou vytisknout a založit do složek kandidátů, tak souhrnné hodnocení jednotlivých otázek, které pomůže vyhodnotit například nejoblíbenějšího kandidáta, kterého by ostatní chtěli mít za budoucího kolegu. Tyto on-line sociogramy budou moci uchazeči vyplňovat na zabezpečených tabletech společnosti.

Dále by společnost mohla využít tablety pro komunikaci uchazečů se současnými zaměstnanci pomocí aplikace Sli.do. V této aplikaci je možné zveřejnit dotaz, na který by kandidátovi nebylo úplně příjemné ptát se hodnotitelů, a získat tak názor přímo od zaměstnanců, kteří působí na pozici, na kterou se uchazeč hlásí.

Dalším návrhem pro lepší Positive Candidate Experience je provedení uchazečů budoucími kolegy po prostorách společnosti během přestávky pro závěrečnou poradu hodnotitelů po celém AC pro lepší představu o firemní kultuře. Tento krok by byl vhodný i pro utvoření si představy o kandidátech, jako budoucích členech týmu, samotnými pracovníky společnosti.

ZÁVĚR

Výběr zaměstnanců je pro společnost klíčovou personální činností a dle teorie je žádoucí použít kombinace více metod. Právě AC je komplexní metodou výběru a je vhodné ho použít pro obsazování pozic manažerů a specialistů nebo pozic, na které se hlásí velké množství uchazečů či pozic obsazovaných absolventy vysokých škol. Teoretická část práce se zabývala nastavením této metody, aby byla validní, efektivní a dodržovala etické principy.

Cílem práce bylo provedení analýzy současného stavu AC a potřeb společnosti a návržení nové koncepce AC. Na základě výzkumných otázek byly posuzovány kompetence měřené v AC, validita a vhodnost jednotlivých metod, přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze, etické principy i použití nových trendů a k posouzení efektivity byly použity metody analýzy, rozhovoru a pozorování.

Použití AC jako výběrové metody je společností vhodně zvolené vzhledem k počtu kandidátů na juniorní pozice. AC obsahuje dostatečné množství úloh, individuální a skupinové metody i sociogram a metody jsou propojené s náplní práce i skrz společná kritéria. Také je použita různá míra abstrakce a časových formátů modelových situací, proto lze považovat metody použité v AC a tím i celé AC za validní. Kompetence v kompetenčních modelech vycházejí jak z firemní kultury, tak z požadavků na pracovní místo. V AC jsou dodržovány etické i další principy včetně dodržení maximální doby trvání AC a maximálního počtu uchazečů. Jelikož je za náborovou sezónu organizováno 14–20 takovýchto AC, je zajištěna bezchybná organizace včetně připravenosti harmonogramu a podkladů. Manažeři se dle teorie účastní AC a hodnotí případové studie. Na schůzkách hodnotitelů se k výkonu a chování kandidátů vyjadřují všichni assessoři, o přijetí rozhoduje manažer nebo partner a probíhá poskytování zpětné vazby. I přesto, že byly po posouzení celého AC shledány nedostatky, lze AC považovat za efektivní.

Jednou z hlavních chyb, které se společnost dopustila, je nejednotnost kompetencí měřených v AC s kompetencemi uvedenými v kompetenčních modelech juniorních pozic. Jelikož je AC používáno k obsazování juniorních pozic do různých oddělení, mělo by být dle teorie pro potřeby AC vybráno 7 ± 2 kompetencí společných těmto pozicím. Kompetence měřené v AC však plně neodpovídaly kompetencím v kompetenčních modelech jednotlivých pozic nebo nebyly měřené minimálně 2x. Kompetence v kompetenčních modelech nebyly operacionalizovány a také v nich nebyly uvedeny tvrdé kompetence, které by bylo vhodné měřit prostřednictvím AC. Další chybou bylo použití nejednotné hodnotící stupnice v záznamových archích, které dále nemají vhodnou podobu a neobsahují hodnocené kompetence. Posledním nedostatkem byla neúčast psychologa nebo pracovníka vyškoleného na hodnotitelské chyby na školení hodnotitelů, aby byli hodnotitelé na tyto chyby proškoleni.

Hlavním přínosem práce je návržení kompetenčního modelu, záznamových archů včetně hodnotící stupnice, nového tématu na prezentaci v AJ, doporučení nové modelové situace, modernizace sociogramu i doporučení pro lepší positive candidate experience.

Návrhy na zlepšení mohou být společností využity k vytvoření podkladů pro AC pro další náborovou sezónu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDRNOVÁ, Eva et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

GIMBEL, Tom, 2016. Why you should care about candidate experience as much as customer experience. *Marketing News* [online]. Vol. 50, no. 1, pp. 60. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=2efc93e5-f454-4973-bebf-ab703b1d5428%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=112342913&db=bth>

HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

JAROŠOVÁ, Eva et al., 2001. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-048-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2004. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER, 2006. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa. 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.

Národní soustava povolání. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz>

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

ŠTIKAR, Jiří et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

Talent Function Presented on the Importance of a Positive Candidate Experience at PeopleFluent Global User Conference WISDOM 2015, 2015. In: *Regional Business News* [online]. 3. 12. 2015 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=19&sid=0012754e-3fad-4c68-9ddd-4e6abd4febf9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2lOZT1laG9zdC1saXZl#AN=bizwire.c60692102&db=bwh>

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces tvorby AC.	16
Obrázek 2 Proces tvorby praktické části	25
Obrázek 3 Proces výběrového řízení ve společnosti.....	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výsledky analýzy popisu pracovních míst	30
Tabulka 2 Matice metod a kompetencí.....	30
Tabulka 3 Výsledky analýzy zvolených metod AC	33
Tabulka 4 Výsledky analýzy organizace a průběhu AC.....	35
Tabulka 5 Výsledky analýzy vyhodnocení a zpětné vazby	37
Tabulka 6 Výsledky analýzy dodržení etiky v AC	38
Tabulka 7 Výsledky analýzy modernizace a Positive Candidate Experience	39
Tabulka 8 Matice metod a kompetencí.....	41
Tabulka 9 Pětídílná kombinovaná hodnotící stupnice.....	42

PŘÍLOHY

Příloha 1 Kompetenční model

Skupina kompetencí	Kompetence	Pozorovatelné chování
Efektivní komunikace	Komunikační dovednosti	Formulace myšlenek v písemné i ústní podobě. Aktivní naslouchání. Zdravé a přiměřené sebeprosazování, schopnost prosadit svůj názor. Prezentační dovednosti. Práce se zpětnou vazbou. Získání názorů od ostatních a práce s nimi. Využití konstruktivních konfliktů. Předání informací bez zkreslení.
	AJ	A1 - Dokáže se jednoduše domluvit, pokud člověk, se kterým mluví, hovoří pomalu a zřetelně a je ochoten mu pomoci. A2 - Dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících B1 - Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány. B2 - Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností. C1 - Umí se vyjadřovat plynule a spontánně, bez příliš zjevného hledání výrazů. Dokáže používat jazyk pružně a účinně pro pracovní účely. C2 - Snadno rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte. Umí se vyjadřovat spontánně, velice plynule a přesně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích.
Řešení problémů a práce s informacemi	Analytické a logické myšlení	Analýza informací a dat a objevení vztahů mezi nimi. Srovnávání, posuzování a ověřování informací. Schopnost analýzy problémů příčina-efekt a vyvozování logických závěrů.
	Orientace na detail	Samostatné a cílené vyhledávání informací. Schopnost rozlišit podstatné od nepodstatného. Schopnost vybrat klíčové informace.
	Kreativita	Schopnost vnášet do práce nové prvky, nápady, „out of box thinking“. Schopnost pružně reagovat na zadané téma. Aktivní vyhledávání příležitostí zkoumáním a přehodnocováním současného stavu. Vytváření prostředí podněcující vznik nových nápadů a změn.
Vztahy a interpersonální dovednosti	Týmová spolupráce	Ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli. Respektování druhých a jejich názoru. Přebírání zodpovědnosti za výsledky skupinové činnosti. Aktivní působení na atmosféru skupiny. Aktivní vyhledávání a nabízení relevantních informací. Zaujetí role nenuceného lídra s přirozenou autoritou.
	Proklientský přístup	Vstřícné chování a vystupování vůči zákazníkovi. Zvládání konfliktních situací a přijímání osobní zodpovědnosti. Umění zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Zjištění a uspokojení zákazníkovi potřeby i předvídání potřeb a očekávání zákazníka. Snaha získat zpětnou vazbu od zákazníka.

Příloha 2 Téma na prezentaci v AJ

Zadání pro uchazeče:

CULTURAL DIVERSITY

You have five minutes to plan a two-minute presentation on this topic. You may use the ideas bellow to help you plan (you don't have to mention all of them – the main goal is to SPEAK, SPEAK, SPEAK!).

- Do you like this country? Why/Why not?
- What do you think about people from this country?
- Have you ever co-worked with someone from this country?
- In what do you think The Czech Republic's and this country culture differ and what they have in common?
- Would you like to work in company with strong emphasis on cultural diversity?
- What are positive and negative aspects of working with people from other countries?
- Do you think the multiculturalism is important these days?
- Would you like to work abroad? Why/Why not?

You may use the space bellow to take notes if necessary, but do not attempt to write out your presentation in full; your presentation should flow naturally, not be read from a script.

Losovací karty se zeměmi:

USA	CANADA
FRANCE	SPAIN
JAPAN	GERMANY
UNITED KINGDOM	BRAZIL
MEXICO	RUSSIA
FINLAND	GREECE
CHINA	AUSTRALIA

Příloha 3 Hra Rytíři kulatého stolu

Doba trvání: 40 minut – 20 minut řešení + 20 minut diskuse

Cvičení končí správnými odpověďmi všech týmů či uplynutím časového limitu.

Členění skupiny: pětičlenné týmy

Měřené kompetence:

- Týmová spolupráce
- Komunikační dovednosti
- Orientace na detail
- Analytické a logické myšlení

Pomůcky: Rozmnožené a nastříhané soubory informací pro každého člena pětičlenného týmu.

Instrukce: „Každý člen týmu dostane papírek s informacemi, které si nesmíte vzájemně ukázat, jejich obsah si však můžete sdělit. Každý tým by měl být hotov do dvaceti minut, ten, který první vyřeší správně skupinové úkoly, vyhrává.“

Skupinové úkoly jsou odpovědi na otázky:

- Na jakém panství se pěstují brambory?
- Kdo bojuje se skotským obouručním mečem?

Otázky pro skupinovou diskusi:

- Diskutovala skupina o tom, jakým způsobem bude pracovat? Přijala, případně si vytvořila nějaká pravidla postupu?
- Jakým způsobem členové skupiny participovali na řešení? Kdo pracoval nejvíce/nejméně?
- Kdo se zapojoval do řešení velmi často, kdo zřídka? Dominoval někdo ve skupině?
- Co nejvíce skupině pomáhalo v postupu? Kdo nevýrazněji přispěl k výsledku týmu? Čím konkrétně? Co nejvíce brzdilo skupinu v postupu? Čí práce a čím skupinu konkrétně brzdila?
- Na jaké problémy či překážky skupina v průběhu práce narážela? Jak je řešila?
- Měnilo se v průběhu práce skupinové klima a napětí mezi členy? Jestli ano, kdy a proč? Jaká atmosféra ve skupině převládala?
- Sledoval někdo čas?
- Jaké byly největší přednosti a nedostatky vašeho týmu, skupiny?

Zadání pro uchazeče:

- Informace 1

Majitel koní sídlí vedle panství, kde se pěstuje pšenice.

Percival chová bílé křasy.

Rytíř, který bydlí v nejmenším hradu, chová jestřáby.

Jen jeden z hradů v kraji je situován na východní straně.

Rytíř, který sídlí vedle Artuše, užívá v boji meč s runami.

Na nádvoří hradu s předsunutou věží jsou bílé krysy.

- Informace 2

Na panství rytíře, který chová koně, se pěstuje vinná réva.

Lancelot sídlí vedle hradu s nedobytnou citadelou.

Jedním z Vašich skupinových úkolů je rozhodnout, kdo používá v boji obouruční skotský meč.

Artušův soused chová jeleny.

Hrady v kraji stojí v půlkruhu.

Jedním s Vašich skupinových úkolů je rozhodnout, na jakém panství se pěstují brambory.

- Informace 3

Každý rytíř bydlí v jiném hradu.

Na panství Gawaina se pěstuje žito.

Ve zbrojnici hradu s velkou předsunutou věží je jednoruční meč pro jeho pána.

Morgan sídlí vedle Lancelota.

Každý rytíř chová jiný druh zvířete.

Meč Excalibur je ve zbrojnici největšího hradu.

- Informace 4

Vaše skupina má méně než tři úkoly.

Pouze jeden hrad v kraji je situován na západní straně.

Každý týden má podkoní v největším hradu schůzku s hezkou služebnou.

Každý z pěti rytířů užívá v boji jiný druh zbraně.

Osoba, chovající daňky, sídlí východně vedle hradu, kde se pěstuje ječmen.

Pouze Lancelot bydlí na západní straně kraje.

- Informace 5

Lancelot chová jestřáby.

Největší hrad má v kraji nejsevernější polohu.

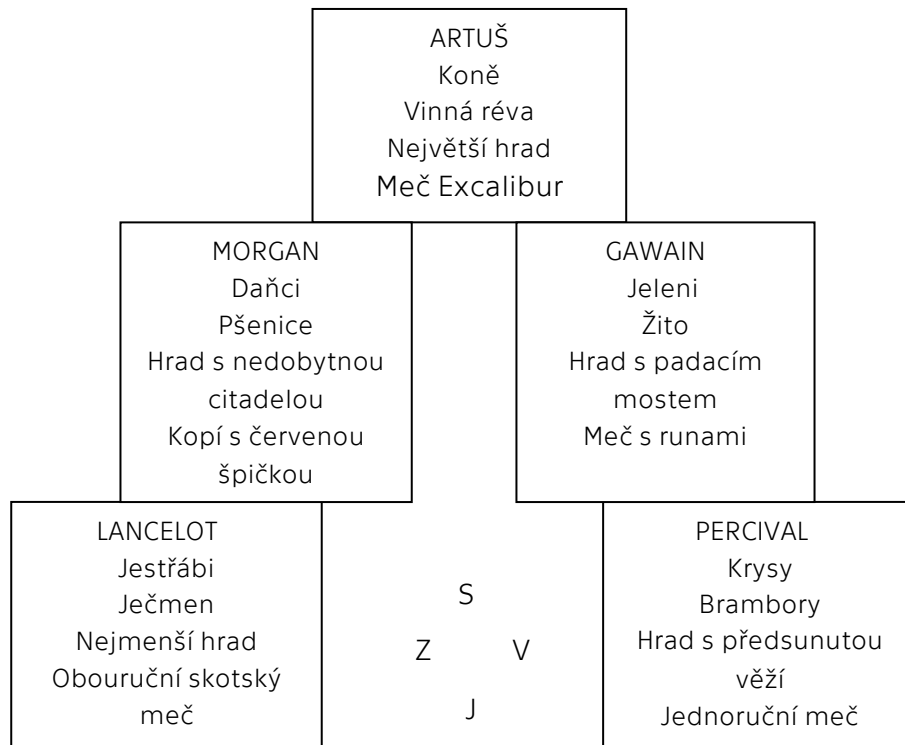
Hrad s předsunutou věží je vedle hradu s padacím mostem.

Rytíř Morgan používá v boji výhradně kopí s červenou špičkou.

Na panství každého z rytířů se pěstuje něco jiného.

Artuš bydlí v největším hradu.

Správné řešení:



Příloha 4 Záznamový arch

Kompetence Metoda	Komunikační dovednosti	AJ	Analytické a logické myšlení	Orientace na detail	Kreativita	Týmová spolupráce	Průklientský přístup	Komentář
Prezentace v AJ	x	x			x			
Kandidát 1								
Kandidát 2								
Kandidát 3								
Kandidát 4								
Kandidát 5								
Kandidát 6								
Kandidát 7								
Kandidát 8								
Kandidát 9								
Kandidát 10								
Hra	x		x	x		x		
Kandidát 1								
Kandidát 2								
Kandidát 3								
Kandidát 4								
Kandidát 5								
Kandidát 6								
Kandidát 7								
Kandidát 8								
Kandidát 9								
Kandidát 10								
Odborná PS skupinová část	x		x	x	x	x	x	
Kandidát 1								
Kandidát 2								
Kandidát 3								
Kandidát 4								
Kandidát 5								
Kandidát 6								
Kandidát 7								
Kandidát 8								
Kandidát 9								
Kandidát 10								
Odborná PS individuální část	x		x	x			x	
Kandidát 1								
Kandidát 2								
Kandidát 3								
Kandidát 4								
Kandidát 5								
Kandidát 6								
Kandidát 7								
Kandidát 8								
Kandidát 9								
Kandidát 10								

Příloha 5 Polostrukturovaný rozhovor s Recruitment manažerem

- AC se vždy koná pouze pro jednu z juniorských pozic nebo pro více?
 - Mají všechny pozice, které jsou obsazované tímto AC stejný kompetenční model?
- Jak často se AC koná?
- Kolik hodin AC trvá?
- Pro maximálně kolik uchazečů je AC navrženo?
- Kolik assessorů je pro uskutečnění AC potřeba?
 - Kdo vše se objeví v roli hodnotitele?
 - Hodnotí manažeri celé AC nebo jen odbornou případovou studii?
- Kdo je moderátorem AC?
- Jaké všechny činnosti předcházejí AC?
 - Jak probíhá školení hodnotitelů?
 - Co obsahují desky pro hodnotitele?
 - Co obsahují desky o kandidátech?
 - Co obsahují desky pro kandidáty?
- Jaké metody jsou v AC použity?
 - Z kolika metod se AC skládá?
 - Představuje se i kandidát na začátku AC nebo je představení součástí prezentace v AJ?
 - Je součástí AJ i zjišťování globálního přehledu o daném tématu?
 - Jsou nutné návodné otázky k tématům v AJ?
 - Je sociogram anonymní nebo neanonymní?
 - Kolik máte k dispozici tabletů?
 - Jsou v odborné případové studii měřeny i tvrdé kompetence?
- Stalo se vám, že jste kvůli zvoleným metodám a sledovaným kritériím v dosavadním AC vybrali „nevhodné“ kandidáty?
- Jak probíhá hodnocení uchazečů na poradách hodnotitelů?
 - Mohou být přestávky na hodnocení mezi modelovými situacemi zkráceny na 10 minut?
 - Jak dlouho trvá závěrečná porada hodnotitelů?

- Kdy se v souvislosti s AC hodnotí i výsledky psychodiagnostiky a sociogramu?
 - Jak interpretujete psychodiagnostiku s modelovými situacemi?
- Je pohovor součástí AC nebo je brán jako další kolo výběrového řízení?
 - Co vše je zjišťováno na pohovoru?
 - Kdo vše se účastní pohovoru v roli hodnotitele?
 - Účastní se pohovoru stejní manažeři jako v AC?
- Jak jsou vyhotovované závěrečné zprávy?
 - Jsou vyhotovovány závěrečné zprávy?
 - Kdo vyhotovuje závěrečné zprávy?
- Na kom závisí konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta?
- Jak probíhá informování uchazečů o účelu, průběhu a výstupech AC?
- Jak nakládáte s informacemi získanými v AC?
- Jak pracujete s metodami?
- Jak je poskytována zpětná vazba?
 - Kdy informujete uchazeče o poskytnutí zpětné vazby?
 - Kdo poskytuje zpětnou vazbu?
 - Poskytuje zpětnou vazbu k psychodiagnostice psycholog?
- Jakou máte představu ohledně vylepšení celého AC?
 - Jak by měl vypadat kompetenční model?
 - Jak by měl vypadat záznamový arch pro assessory?
 - Jak by měly vypadat modelové situace a co by měly měřit?
 - Jaké další aktivity, které by vedly k celkovému pozitivnímu dojmu z AC, by mohli uchazeči vykonávat při konečné poradě hodnotitelů po AC?

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: Tereza Neradová

V Praze dne: 15. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis