



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Assessment centrum

Autor bakalářské práce: Aneta Kapešová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Řepová

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Assessment centrum“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 28. dubna 2017

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Aneta Kapešová
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management

Vedoucí práce: Ing. Helena Řepová

Název práce: **Assessment centrum**
Jazyková varianta: Čeština

Rámcový obsah:

1. Cílem této práce je představit formu AC jako pokročilý moderní nástroj výběrového řízení a využití v praxi na danou pracovní pozici.
2. Studentka zpracuje na teoretické úrovni materiály vedoucí k ověření důležitosti hodnocení lidských zdrojů při využívání metody assessment centra. Zároveň navrhne novou metodu pro hodnocení zaměstnanců při výběrovém řízení formou AC, její aplikaci a následné zhodnocení.

Rozsah práce: 40+

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo, úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
4. KYRIANOVÁ, Hana. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
5. MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
6. PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum, moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
7. VACULÍK, Martin. Assessment centrum, psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 11. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

Datum zadání: leden 2017

Datum odevzdání: duben 2017

Aneta Kapešová
Řešitelka

Ing. Helena Řepová
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Assessment centrum

Abstrakt:

Předmětem této bakalářské práce je představení výběrové metody pracovníků v oblasti personální činnosti. Práce je rozdělena do dvou částí na teoretickou část a praktickou.

Teoretická část je zaměřena na představení a vývoj této metody, na její specifika a jejich charakteristiky, seznamuje čtenáře s jednotlivými pojmy, postupy a fázemi. V závěru jsou uvedeny výhody a nevýhody této metody, její validita, reliabilita a současné trendy využívané v této personální oblasti.

Praktická část obsahuje navrženou formu této metody pro konkrétní pracovní pozici v konkrétní společnosti. Je zde zpracován požadavek na pracovní pozici, požadované kompetence na pracovníka, způsob jejich záznamu a hodnocení odborníky prostřednictvím modelových situací, průběh, realizace a další typické techniky pro tuto metodu.

V závěru práce je odborníky ohodnocena reálnost a kvality praktické části.

Klíčová slova:

Assessment centrum, kompetence, hodnocení, modelové situace, uchazeči.

Poděkování:

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Heleně Řepové, která mi poskytla cenné a odborné rady a pomohla mi tak ke zkvalitnění mé práce. Dále bych ráda poděkovala personalistce Radce Královičové ze společnosti CPL Jobs, která mi umožnila se účastnit školení a získané informace následně aplikovat a poskytla mi zpětnou vazbu, bez které by se má bakalářská práce neobešla. Také bych ráda poděkovala personalistce z VZP Simoně Kozlíkové a zaměstnankyni VZP Simoně Výborné za poskytnutí užitečných informací a jejich strávený čas při realizovaném rozhovoru. A samozřejmě bych ráda poděkovala své rodině za podporu během studijního období.

Obsah

Úvod	17
1 Definice AC	19
2 AC v čase	20
2.1 Historie	20
2.2 Současné využití	21
3 Důvody pro využití AC	22
3.1 Mýty o AC	22
3.2 V jakých případech využít metodu AC	23
3.2.1 Propouštění zaměstnanců	23
3.2.2 Rozmísťování, povýšení a přesun pracovníků	24
3.2.3 Hodnocení výkonu zaměstnanců.....	24
3.2.4 Odměňování zaměstnanců	24
4 Rozdíl mezi assessment a development centrem	25
5 Fáze AC	27
5.1 Rozhodnutí zda AC realizovat.....	27
5.2 Interní dodavatel	27
5.3 Externí dodavatel	27
5.4 Příprava	28
5.4.1 Zvaní a výběr kandidátů	29
5.4.2 Prostorové a materiální zajištění pro realizaci AC	29
6 Hlavní zaměření AC	30
6.1 Obsazování volných nebo nově vzniklých pozic	30
6.2 Identifikace rozvojového potenciálu	31
7 Tvorba designu AC	33
7.1 Analýza pracovní pozice.....	33
7.2 Kompetence	34
7.2.1 Typy kompetencí	35
7.2.2 Volba kompetencí	36
7.2.3 Druhy kompetencí.....	36
8 Metody AC - modelové situace	40
8.1 Řešení případových studií.....	41
8.2 Skupinová diskuze	41
8.3 Hraní rolí	41
8.4 Prezentace	42
9 Příprava a realizace AC	44
9.1 Kritéria výběru AC	45
10 Principy AC	46

10.1 Princip více očí.....	46
10.2 Princip více úhlů pohledu	46
10.3 Princip změny v daném časovém horizontu.....	46
11 Hodnocení uchazečů AC	47
11.1 Hodnotitelské chyby.....	47
11.2 Záznam pozorování a hodnocení chování účastníků.....	48
11.3 Porada hodnotitelů	49
12 Výstupy z AC	50
12.1 Matice možných chyb při AC	51
13 Validita a reliabilita AC	53
13.1 Obsahová validita	53
13.2 Kteriální (empirická) validita	53
13.3 Konstruktová (pojmová) validita	54
14 Další formy AC	55
14.1 Krácené screeningové AC.....	55
14.2 Individuální AC a psychodiagnostika.....	55
15 Výhody a nevýhody AC	56
15.1 Výhody.....	56
15.2 Nevýhody	56
16 Současné trendy ve využití AC	58
Metodika práce.....	61
PRAKTICKÁ ČÁST	62
17 Představení společnosti.....	63
18 Proč zvolit metodu AC?	64
19 Přípravná fáze k obsazení pracovní pozice	65
19.1 Analýza pracovní pozice.....	65
19.1.1 Náplň práce.....	65
19.1.2 Požadavky společnosti.....	66
19.1.3 Co může VZP ČR zaměstnanci nabídnout?.....	66
19.1.4 Postup získání kandidátů	67
20 Model kompetencí	68
20.1 Vedení lidí a práce s týmem	68
20.2 Úroveň komunikace.....	69
20.3 Osobní integrita.....	69
20.4 Flexibilita	70
20.5 Orientace na zákazníka	70
20.6 Pracovní nasazení.....	70
20.7 Důslednost a organizační schopnosti	71
20.8 Schopnost řešit problémy	71

20.9 Odborné znalosti.....	71
21 Metodika měření kompetencí	72
22 Modelové situace	73
22.1 Skupinové modelové situace	74
22.1.1 Představení účastníka.....	74
22.1.2 Úloha „pojišťovna“	75
22.1.3 Případová studie - „kvalita služeb pracoviště“	75
22.1.4 Úloha „cesta lodí“	77
22.2 Individuální situace	78
22.2.1 Úloha „nádobí“	78
22.2.2 Úloha „nepříjemný klient“	79
22.2.3 Úloha práce na PC a krátký anglický pohovor.....	79
23 Záznamový arch	81
23.1 Záznamový arch k modelové situaci „pojišťovna“	82
24 Realizační fáze	83
24.1 Časový harmonogram AC.....	84
24.2. Struktura a organizace AC	86
24.3. Zpětná vazba kandidátům	87
25 Výstupy z AC – závěrečná zpráva	89
25.1. Výstupní závěrečná zpráva pro zadavatele	90
Závěr.....	91
Seznam literatury	93

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi assessment a development centrem	25
Tabulka 2: Typy kompetencí	36
Tabulka 3: Klasifikační stupnice	72
Tabulka 4: Modelové situace ve vztahu ke zkoumaným kompetencím	74

Úvod

Jedním z nejcennějších zdrojů každé společnosti jsou lidské zdroje tzv. pracovní kapitál, který společně s ostatními zdroji tvoří a určuje úroveň stability a prosperity společnosti se zaměřením na stanovené cíle. Vhodní pracovníci jsou nedílnou součástí společností a jsou základem pro jejich úspěch a rozvoj. Proto je velmi důležité věnovat výběru pracovníků dostatečnou pozornost. Existuje mnoho metod, které společnosti využívají k ověření vhodnosti kandidáta na danou pracovní pozici. Ovšem čím více používanou metodou se stává metoda assessment centra (dále AC), která je odlišná svými specifickými znaky a postupy od ostatních výběrových metod.

Metoda AC může být použita pro výběr pracovníků na různé pracovní pozice. V praxi se využívá především pro výběr na střední a vyšší pozice a to v různých profesních odvětvích, především na těch, kde je potřeba ověřit klíčové pracovní kompetence, jak měkké, tak tvrdé.

Tuto metodu lze použít za různými účely, nejen tedy pro výběr nového pracovníka, ale také za účelem pracovního propouštění či povyšování.

Výhoda a stále rostoucí využitelnost v praxi společností této metody spočívá v tom, že zaměstnavatel může identifikovat, zda je kandidát vhodný na pracovní pozici již v průběhu konání AC, a to pomocí různých modelových situací, které měří požadované kompetence.

Toto téma jsem si zvolila z důvodu mého osobního zájmu o tuto personální oblast a věřím, že zpracování této práce mi přinese mnoho nových poznatků, které budu moci aplikovat v mém profesním životě.

Cílem této práce je představení metody AC jako pokročilý moderní nástroj výběrového řízení a sestavení designu AC k možné aplikaci ve společnosti VZP na konkrétní pracovní pozici.

Práce je složena ze dvou částí, z teoretické a praktické. V teoretické části, která je podložena odbornou literaturou, relevantními internetovými zdroji včetně zahraničních a rozhovory s odborníky z praxe, se zabývám vývojem AC, jeho možném využití, možností volby dodavatelů s popisem výhod a nevýhod jejich zvolení, sestavením designu, výhodami a nevýhodami této metody, popisuji zde specifické prvky AC – způsob hodnocení kandidátů pozorovateli, principy tohoto pozorování, stanovení kompetencí ve vztahu k pracovní pozici, jejich záznam a vyhodnocení. Dále se zde zabývám dalšími formami AC, validitou a reliabilitou AC a současnými trendy při jeho aplikaci. Praktická část je podložena teoretickými poznatky, interními zdroji společnosti VZP, osobní účastí fiktivního AC, které pořádala personální společnost CPL Jobs

a rozhovorem s personalistkou z VZP. V praktické části se zabývám sestavením celého designu a procesu AC pro konkrétní pracovní pozici ve společnosti VZP. Popisuji zde požadavky společnosti na kandidáta, ze kterých vychází sestavení modelu požadovaných kompetencí a způsob jejich hodnocení. Dále v této části popisuji přípravnou a realizační fázi AC, sestavuji modelové situace za účelem ověření úrovně sledovaných kompetencí a způsob jejich záznamu včetně vyhodnocení prostřednictvím příkladu navrženého záznamového archu k dané modelové situaci a výstupu v podobě závěrečné zprávy zadavateli. Součástí této části je také sestavený časový harmonogram, metodika sledování kandidátů hodnotiteli včetně jejich navržené sestavy a odůvodnění.

Reálnost a praktičnost mnou navrženého AC je ověřena odborníkem z personální firmy CPL Jobs – externí dodavatel AC pro různé společnosti včetně nadnárodních.

1 Definice AC

Assessment centrum představuje určitý celek souborů různých metod, které jsou uplatňovány na skupiny jedinců s předem stanovenými požadavky. Jedná se o komplexnější metodu výběru pracovníků. Doslovný překlad neexistuje, avšak lze jej nejlépe definovat jako „diagnostický – výcvikový program“ (Armstrong, 2007). Jde tedy o ohodnocení schopností člověka. Tyto metody jsou využívány při obsazení pracovních pozic, při zjišťování potenciálu či charakteristik zaměstnanců organizace s různými účely, v některých případech se také používá, pokud organizace má v úmyslu snižovat stavy svých zaměstnanců a touto metodou určit, kteří by měli být propuštěni. Tyto činnosti k uskutečnění metod se mohou pohybovat v různých časových intervalech. Může trvat několik hodin, někdy i několik dní, avšak běžná doba trvání je jeden den.

Assessment centra se účastní obvykle 4 – 12 kandidátů (možný je však i vyšší či nižší stav) a dále hodnotitelé, kteří jsou vyškoleni a vzděláni k odbornému posouzení kandidáta z různých hledisek a kritérií. Je podstatné také zmínit, že metody assessment centra jsou stanoveny dle jeho druhu, a to zda jde o výběrové AC či rozvojové, u kterého se sledují především trvalé vlastnosti a dovednosti jedince.

Mezi metody, které jsou využívány, patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, týmové práce apod., které množstvím a stupněm obtížnosti odpovídají kritériím, která byla pro hodnocení účastníků předem stanovena (Kyrianová, 2003). V průběhu assessment centra jsou simulovány situace, které jsou běžné vzhledem k hodnotící situaci. Každá z těchto situací je uzpůsobena tak, aby byla co nejvíce schopna vypovídat o znalostech, zkušenostech, schopnostech a osobních charakteristikách každého jedince. Formy assessment centra se liší dobou trvání, složením souboru posuzovatelů, výběrem metod, účelem použití a stupněm formalizace (Pechová, Šíšová, 2016). Pokud je assessment centrum provedeno na odborné úrovni, přinese kvalitní informace o hodnoceném jedinci, a to včetně tzv. měkkých informací posouzených z chování účastníků (Pechová, Šíšová, 2016).

Assessment centrum je zakončeno poradou hodnotitelů, manažerů a moderátora, kde si sdělují a zhodnocují své postřehy o kandidátech a určují předběžné vyhodnocení. Výstup z AC pak uzavírají psychologické posudky, které jsou zaměřeny na určená hodnocená kritéria a předurčení pracovního úspěchu jedince. Posledním krokem je stanovení výstupu a také poskytnutí zpětné vazby kandidátům o výsledcích konaného AC (Kyrianová, 2003).

2 AC v čase

2.1 Historie

První znaky AC se začaly objevovat již ve středověku při rytířských soubojích, kdy publikum (dnešní hodnotitelé) po bitvě jasně mohli posoudit úspěch či neúspěch jedince. Dále a více rozšířené znaky ve 20. století v souvislosti se 2. světovou válkou, a to při výběru důstojníků v německé a anglické armádě či na ministerstvu strategických služeb v USA. Tehdy se hodnotící komise německých důstojníků skládala z psychologů, ze stálých členů zkušební komise a ze dvou důstojníků. Pro výběr důstojníků do armády byly využívány různé metody a výběrové akce s délkou trvání tří dnů. Vedoucí důstojník měl za úkol pozorovat jednotlivé jedince i mimo zkouškové období v jejich volném čase. K metodám pozorování patřily například analýzy vyjadřování, analýzy životopisu, analýzy chování, kompetence k řízení apod. Výběr důstojníka armády byl zakončen hodnocením všech posuzovatelů. Znaky, které autorka práce popisuje výše, nemohou být označeny jako AC, nýbrž obsahují mnoho společných znaků AC, která jsou používána dnes. Tím se přesněji myslí: simulace situací, skupinové zkoušky a využití různých metod (Pechová, Šišová, 2016). Také v Itálii, v Římě, se začaly objevovat první znaky AC, a to v souvislosti s Caesarem, který věnoval pečlivou pozornost výběru vojáků do armády, a proto také byla jeho armáda v této době nejmocnější.

Další zemí, kde se již v minulosti objevovaly první znaky AC je Čína, a to při výběru státních úředníků, kteří každé tři roky skládali obtížné zkoušky z literatury. Poté byla vybrána jen 2 % nejlepších uchazečů, kteří byli posláni do hlavního města, kde psali politickou esej.

Také v USA se první znaky AC objevily při výběru špiónů při hodnocení výběrových a rozvojových metod. Můžeme tedy říci, že, první znaky AC v historii zasahují do různých částí světa i odvětví výběru jedinců. Ovšem poprvé se o AC jako takovém zmínil až Henry Murray v roce 1938. Kyrianová (2003) uvádí, že dle Henry Murryho, se v 50. letech 20. století se začala tato metoda běžně používat v USA u společnosti American Telephone and Telegraph Company a v komerční sféře. Moderní psychologické testování však začaly být využívány až v 70. - 90. letech 20. století. První společnost, která využila i psychologické testování byla firma Bell a v českých zemích v roce 1925 společnost Baťa, která věnovala velký důraz na výběr vhodných zaměstnanců, například u prodavačů či vedoucích prodejen pro Zlínské Baťovy závody (Kyrianová, 2003).

2.2 Současné využití

AC se využívá v současné době především v komerčním odvětví u větších firem na nižší či střední úrovni pracovních pozic. Je ovšem možné tuto metodu aplikovat i v rámci výběrového řízení u top managementu (Měřtlová, 2014).

V zahraničí je tato metoda považována za běžnou formu výběrového řízení (Hroník, 2002). V našich zemích se AC stále nevyužívá příliš často. Hroník (2002) uvádí, že se AC u firem s 8 300 zaměstnanci koná 3x do roka, a to ve spojení s výběrovým řízením. Lidé mají malé množství informací a nízké podvědomí o této výběrové metodě, ovšem v posledních letech využití stoupá. Z vlastních zkušeností autorky práce lidé často nevědí, jak si tento pojem přeložit. Metodu AC je možné využít na různých pracovních úrovních a v různých pracovních oborech. Například výběr kosmonautů či špionů je založen na metodě AC. Často se s takovým to typem výběrového řízení můžeme setkat u vedoucích, manažerských, obchodních pozic či prodejců produktů a služeb. Metodu AC v ČR využívají často společnosti větší společnosti jako je Česká spořitelna, Raiffeisenbank, Lidl, BBraun, Škoda auto, Deloitte, DHL, Allianz, Kooperativa apod. (Hroník, 2002; vlastní zdroj informací).

3 Důvody pro využití AC

Prvním krokem, který je potřeba zvažovat je, zda je použití AC účelové a zda nám je schopné poskytnout potřebné informace s dosažením cíle. V některých případech je efektivnější použít jinou levnější a časově méně náročnou metodu výběrového řízení například u programátorů, účetních, číšníků apod.. Tato kompetence spadá do náplně práce personalisty. Jedním z hlavních důvodů, proč využít AC je fakt, že nám tato metoda poskytne vyšší kvalitu výběru. Tu je možné prověřit pomocí tzv. měkkých dat a tvrdých dat a také můžeme výběr kandidátů provést na jednom místě. Hodnotitel by neměl spoléhat pouze na první dojem z pohovoru s kandidátem. Hodnotitel v tomto případě může ztratit možnost porovnat více kandidátů, nebo možnost, jak získat více informací o kandidátech apod.. Dalším důležitým důvodem pro využití AC může být také ekonomický aspekt. Zde se ptáme na otázku „kolik nás stojí výběr nevhodného zaměstnance, pokud v této částce zohledníme výdaje na práci personalisty, mzdy/platy, které uhradíte špatně zvolenému kandidátovi, výdaje na opětovné hledání nového vhodného kandidáta, popřípadě náklady způsobené špatně odvedenou prací vybraného kandidáta. Je důležité brát v úvahu, že AC obsahuje jisté výhody, ale také nevýhody. Jedním z podstatných faktorů při rozhodování, zda využijeme AC je aspekt převažujících výhod – viz. další kapitola této práce (Kyrianová, 2003). Dále je nutné klást důraz na otázku, zda je možné zrealizovat AC vlastními zdroji či externí firmou, která se touto oblastí zabývá (Pechová, Šišová, 2016). Využití AC je vhodné při výběru na pracovní pozici kam se hlásí vyšší počet kandidátů. V opačném případě je vhodnější využít jinou výběrovou metodu např. individuální psychodiagnostiku (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.1 Mýty o AC

Dle Kyrianové (2003) je nejpočetnější mylnou domněnkou myšlenka, že zadavatelé AC se často spoléhají na práci psychologů a očekávají od nich relevantní informace, dokonce, že za ně rozhodnou. Přednost AC spočívá v tom, že tato metoda je nám schopna za určitých podmínek poskytnout větší množství informací oproti ostatním jednotlivým metodám, tudíž je možné upozornit v čas na případná rizika, než na slabé stránky kandidáta. Za další významnou mylnou domněnku zadavatelů dle Kyrianové (2003) AC považuje názor, že vyšší počet hodnotitelů bude větší zárukou objektivity při hodnocení. Tento fakt lze ovšem vyloučit, protože nejvyšším kladem AC je objektivita získaných dat, nikoliv vyšší počet hodnotitelů. Ty jsou určeny nestranností a neutrálností hodnotitelů. Naopak nestrannost a neutrálnost nemůžeme

u hodnotitelů zcela nikdy vyloučit. Vzhledem k tomu, že mezi hodnotiteli jsou stejné sociální interakce jako u jiných sociálních skupin, může silná osobnost jednoho hodnotitele v některých případech ovlivnit negativně či pozitivně ostatní hodnotitele, a tudíž nespravedlivě ovlivnit rozhodnutí o kandidátovi.

3.2 V jakých případech využít metodu AC

Jak již autorka v této práci zmiňovala, AC je vhodné použít především pro vyšší pozice, kde by chyba konkrétního jedince mohla zavinit vysoké ztráty organizace, a to ať na životech či materiální a finanční ztráty (Kyrianová, 2003). Dle Kyrianové a Grubera (2006) má také smysl ho provádět u kandidátů, kde chceme prověřit jejich sociální dovednosti – schopnost empatie, komunikace, úroveň vyjadřování, motivování, delegaci úkolů, zpětnou vazbu apod.. Pokud bychom vybírali kandidáta určeného k odborné práci jako je například pozice účetní, IT specialisty apod., kterou by vykonával samostatně, či kritériem pro přijetí je praxe, nebo náplň práce nevyžaduje schopnost vysoké komunikace, není vhodné realizovat AC (Vaculík, 2010). Do vhodných skupin k využití AC můžeme zahrnovat:

- manažerské a řídicí vyšší pozice;
- pozice odborníků – dispečeri v elektrárnách, piloti;
- pozice, kam se hlásí větší množství uchazečů a naším zájmem je vybrat vhodného kandidáta, přičemž dáme šanci všem účastnícím;
- špióny či kosmonauty (Hroník, 2002);
- pozice, kde zaměstnanec má v hlavní činnosti práce kontakt se zákazníky či obchodními zástupci firmy (Kyrianová, 2003).

Dle Vaculíka (2010) se AC v personalistice využívá zejména ke stanovení těchto cílů:

- *„k výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování,*
- *k diagnostice schopností nebo dovedností,*
- *k rozvoji důležitých pro pracovní pozici“.*

Jak již autorka práce zmiňuje výše, AC lze rozlišovat na výběrová a rozvojová, která jsou v praxi nejčtenější (více v kapitole č. 6). Ovšem tuto metodu lze využít i v mnoha dalších činnostech organizace (viz. níže).

3.2.1 Propouštění zaměstnanců

Některé organizace uplatňují tuto metodu, pokud dochází ke změně v její organizační struktuře, a to při vzniku nových pracovních pozic či jejich zániku. Touto metodou

lze ověřit, kteří zaměstnanci jsou kandidáti na propuštění z důvodu reorganizace společnosti. Výhodu při tomto uplatnění AC nacházejí zaměstnanci i organizace ve spravedlivé možnosti poskytnout všem zaměstnancům stejnou možnost při uplatnění svých schopností a dovedností (Vaculík, 2010).

3.2.2 Rozmísťování, povýšení a přesun pracovníků

U povýšení a přesunu zaměstnanců lze AC využít i jako prostředek pro zjištění stávajících zaměstnanců organizace na jiné pracovní pozice z důvodu možnosti kariérního postupu zaměstnance, ale také z důvodu prosperativního chodu organizace. Dále také jeho uskutečnění může napomoci k rozmístění kandidátů na vhodná pracovní místa (Vaculík, 2010).

3.2.3 Hodnocení výkonu zaměstnanců

Pokud je AC využito pro účel ohodnocení pracovního výkonu, je založeno na principu ohodnocení a posouzení schopnosti odvést pracovní výkon, nikoliv na přímém ohodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (Vaculík, 2010).

3.2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je spojeno s rozvojovým účelem AC. Zde jsou účastníky zaměstnanci, kteří splňují určitá pracovní kritéria (nejlépe měřitelná) a pro zaměstnance je možnost zúčastnění se AC určitá forma „odměny“, příležitosti, pokud chce pracovat na svém kariérním a osobním růstu. Tato metoda je vhodná k ocenění jeho předešlého pracovního výkonu a jeho motivaci (Vaculík, 2010).

4 Rozdíl mezi assessment a development centrem

Podobné znaky AC vykazuje tzv. „development centrum“, ovšem s určitými rozdíly. Development centrum pomocí různých metod umožňuje zjistit podrobné informace o našich stávajících zaměstnancích za účelem jejich rozvoje, zvýšení jejich kvalifikace a kariérního růstu. Hlavními rozdíly jsou jejich oblasti využití, skupiny, na které jsou zaměřeny, způsoby práce s vyhodnocenými daty (výstupy), přístupů a také v postoji jedinců (Kyrianová, Gruber, 2006). Pro lepší přehlednost autorka práce tyto rozdíly shrnuje níže v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi assessment a development centrem

Assessment centrum	Development centrum	Společné znaky
Oblast využití		
Využívá se při přijímání nových zaměstnanců za účelem obsadit pracovní pozici. Zkoumá, zda jsou schopnosti a dovednosti jedince vhodné k obsazované pozici.	Využívá se pro ověření podstatných rozvojových schopností a dovedností u stávajících zaměstnanců. Výsledky jsou poté využity pro zvýšení úrovně osobního rozvoje.	Zkoumání potenciálu, schopností a dovedností.
Oblast zaměření		
Účastníky jsou externí i interní jedinci.	Účastníky jsou stávající pracovníci organizace. Tito pracovníci jsou určeni k obsazení klíčové pracovní pozice, mohou být zaměřeni na kariérové plány, nebo cílem zaměstnavatele je jejich obsazení na stálých pracovních pozicích – stabilita.	Společným znakem je schopnost komunikace s lidmi v různých oblastech.
Způsob práce a výstupy		
Získané informace jsou využity pro posouzení vhodnosti kandidáta na pracovní pozici. Je vhodné poskytovat celkovou zpětnou vazbu všem jedincům, v praxi tomu ovšem tak nebývá.	Získané informace slouží pro určení individuálních rozvojových plánů. Obeznamení s nimi bývají stávající zaměstnanci organizace pro potřebu koučingu či lepší úrovně poznání sebe sama. Zpětná vazba bývá poskytována průběžně i celkově.	Účastníci jsou obeznámeni se zpětnou vazbou, v průběhu konání, či nakonci.
Přístup		

Účastníci jsou posuzováni z pohledu vhodnosti na pracovní pozici – schopnosti a dovednosti. Dále je využíváno pro zvýšení zájmu o pracovní pozici, manažeři se snaží tuto pozici „prodat.“	Organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance v její s svůj prospěch a zvýšit tak jejich atraktivitu v profesní a kariérní oblasti.	
Postoj kandidátů		
Kandidáti se snaží úspěšně ve výběru a snaží se zkrývat své slabé stránky a nedostatky. Snaží se spolupracovat a „porazit“ ostatní kandidáty.	Postoj uchazečů je závislý na jeho účelu. Pokud zaměstnanci vnímají tuto metodu jako prospěšnou, snaží se nic nepředstírat a jsou ochotni odhalit své slabé stránky a nedostatky. Tyto informace pak považují za radu ke svému zdokonalení.	
Časová náročnost		
Většinou v časovém rozpětí půl dne, či celý den (cca 8h.).	Minimálně jeden den, či více z důvodu většího objemu počtu používaných metod.	Časové rozmezí konání v řádech několika hodin, dnů.

Zdroj: Kyrianová, Gruber, 2006. Vlastní úprava.

5 Fáze AC

5.1 Rozhodnutí zda AC realizovat

Metoda AC je velmi rozsáhlá a zahrnuje řadu činností a aktivit, které jsou časově náročné, a proto je nezbytné si položit otázku, zda se nám vyplatí AC realizovat, jaký nám přinese užitek a kdo ho bude realizovat, zvážit finanční a časové náklady a proti tomu přínosy. Autorka práce zmiňuje v předešlé kapitole, u kterých profesí lze AC uplatnit, a u kterých naopak je výhodnější pro organizace uvážit levnější metody výběru (Pechová, Šišová, 2016).

5.2 Interní dodavatel

Pokud se organizace rozhodne využít metodu AC, je nezbytné, aby si určila, zda využije při realizaci externího dodavatele či využije své interní zdroje. Při využití interních zdrojů by organizace měla využít funkce jejího psychologa, který je schopen s touto metodou efektivně pracovat. Pokud ovšem psycholog nemá s AC žádné předchozí zkušenosti, doporučuje se prvně využít služeb externího dodavatele. Dále při využití interních zdrojů pro realizaci AC bude potřeba povolat hodnotitele, kteří musí být náležitě proškoleni v oblasti použití a vyhodnocení jednotlivých metod. (Pechová, Šišová, 2016). V organizaci se může vyskytovat stálá skupina hodnotitelů, která je zaměstnaná právě v jedné organizaci. Tuto skupinu využívají organizace, které často praktikují metodu AC, přičemž její firemní kultura umožní této skupině založit si vlastní pracovní zázemí. Při procesu AC ovšem nemusí být přítomni všichni hodnotitelé. Mezi výhody takovéto stálé skupiny hodnotitelů patří možnost výcviků a přítomnost na kondičních cvičných soustředěních.

5.3 Externí dodavatel

Externím hodnotitelem pak může být společnost, která se touto činností zabývá nebo OSVČ pracující na základě živnostenského oprávnění k této činnosti (Kyrianová, Gruber, 2006). V současné době na trhu působí mnoho personálních agentur, které se touto činností zabývají, ovšem psychologové se stále považují za nejefektivnější odborníky. Externí dodavatele si organizace najímá v případě, že v ní chybí odborníci k uskutečnění AC, v případě, kdy se organizaci nevyplatí přijímat experta na vedení AC, které se koná pouze ojediněle, nebo pokud chce organizace navodit pocit obecné objektivity (interní zaměstnanec by nemusel objektivně hodnotit kandidáta). Kritériem výběru externího dodavatele by měly být reference, nýbrž cena (Kocianová,

2010). Pokud organizace využívá služeb externího dodavatele, musí také tomuto dodavateli poskytnout co nejobsáhlejší množství informací o pracovním místě, které chce obsadit, o požadavcích na účastníky apod.. Kyrianová a Gruber (2006) uvádějí tyto druhy informací jako podstatné pro poptávku externího dodavatele: „a) stručný popis a cíl projektu, b) počet posuzovaných kandidátů nebo počet obsazovaných pozic, c) představu o termínu, d) požadavky na obsah nabídky a termín jeho odevzdání“. Tyto informace jsou pro externího hodnotitele důležité z hlediska určení kritérií pro přijetí uchazeče, který bude posuzován (Pechová, Šišová, 2016). Organizace by také měla spolupracovat na přípravě AC z důvodu co nejvyšší účinnosti výstupů. Při výběru externího dodavatele bychom měli zaslat naše nabídky více firmám s včasným předstihem z důvodu několika denní přípravy této nabídky (alespoň 5 dní). Interní psycholog by měl poté rozhodnout o adekvátnosti naší nabídky z pohledu užití metod a věrohodnosti určité psychodiagnostiky. Výběr externího dodavatele je možný posoudit při předběžné prezentaci nabídky, pokud o ni požádáme. Je vhodné také brát v úvahu doporučení jiných firem. Po konečném výběru dodavatele je taktní informovat všechny zájemce, kteří se hlásili o naši nabídku o konečném výsledku (Kyrianová, 2003).

5.4 Příprava

V této fázi je již organizace rozhodnuta, zda pro přípravu využije externí či interní dodavatele. Poté následuje fáze přípravy, která obsahuje různé činnosti a aktivity, přičemž se řeší další podstatné otázky, které autorka této práce popisuje níže v kapitolách. Doba trvání AC se může lišit v řádech hodin či dnů. Tato náročnost odpovídá úrovni pozice. Velmi nenáročná jsou na čas tzv. screeningová AC, která trvají 1 - 2 hodiny a slouží k vyloučení jasně neodpovídajících kandidátů. Tyto formy AC se uplatňují u pracovních pozic, u kterých nejsou vyžadovány žádné neobvyklé požadavky. Obvyklá délka AC je zhruba osm hodin. Mezi touto dobou je nutné myslet na přestávky a pauzu na oběd pro účastníky, ale i pro hodnotitele, kteří také po dlouhém pracovním nasazení ztrácí soustředěnost a hůře jsou schopni vnímat jejich postřehy. Celá časová náročnost je spojena s použitými metodami (Jana Pechová, Veronika Šišová, 2016).

5.4.1 Zvaní a výběr kandidátů

Při výběru kandidátů o zaměstnání se nabízí mnoho možností jejich získání. Pomocí inzerátů, osobního kontaktu, pomocí personální agentury, na doporučení atd.. Kandidáti, kteří jsou pozváni k účasti na AC, by před jeho konáním měli projít předvýběrem na základě zhodnocení životopisu či telefonického kontaktu. Organizace si předem stanoví, jaký počet uchazečů by měl být na AC přítomen, přičemž by měla zvažovat fakt, že čím náročnější je výběr a čím vyšší je pozice, tím méně uchazečů by mělo být přítomných. Důvodem je dostatečná pozornost hodnotitelů všech účastníků. Obecně a v praxi se nejvíce účastňuje 8-12 uchazečů. Můžeme se také setkat s individuální formou AC. Ta je rozdílná pouze v tom, že je přítomen jen jeden uchazeč a metody jsou přizpůsobeny k práci jednoho jedince. Individuální AC se koná z důvodu časových neshod kandidátů, nebo pokud se kandidáti hlásí v malém množství. Před konáním AC je vhodné informovat uchazeče o délce trvání (Pechová, Šišová, 2016).

5.4.2 Prostorové a materiální zajištění pro realizaci AC

Assessment centrum lze uskutečnit v indoorové či outdoorové variantě. Indoorová AC jsou běžnou formou a v případě jejich užití je nezbytné zajistit místnost, kde se budou úkoly konat (Pechová, Šišová, 2016). Tato místnost by měla být dostatečně velká s dostatečnými zasedacími místy a prostorem na psaní, s klimatizací a odvětráváním pro pohodlné vykonávání společných úkonů kandidátů (Kyrianová, 2003). Dále může být k dispozici další místnost k vykonávání individuálních rozhovorů. Outdoorová AC jsou náročnější na přípravu metodiky a celé organizace. Při využití této varianty je nutné si v čas připravit pomůcky k provedení psychodiagnostiky a ostatních metod (Jana Pechová, Veronika Šišová, 2016). Před začátkem AC je vhodné si připravit materiály a pomůcky, které budou v průběhu potřeba. Může jít o propisky, fixy, papíry, flip-charty, záznamové archy, podložku pro psaní, manuály, stopky apod., ale také program AC a občerstvení (Kyrianová, 2003).

6 Hlavní zaměření AC

V této práci již bylo zmíněno, že AC může být zaměřeno výběrově či rozvojově, podle jeho účelu a oblastí využití. Zmiňovaný účel má vliv na atmosféru při konání AC. Atmosféra je odlišná, pokud jde o rozvojové AC a účastníci se chtějí rozvíjet, jiná nastává v případě výběrového AC, nebo pokud jde o účel propouštění. Nejvíce je však tato metoda využívána ve spojení s výběrem nových zaměstnanců na různé pracovní pozice či identifikaci rozvojového potenciálu jedince, týmu či organizace.

6.1 Obsazování volných nebo nově vzniklých pozic

Základem úspěšně fungující organizace je správný výběr zaměstnanců. Tento výběr při obsazování volných pozic v organizaci umožní předurčit pracovní výkon zaměstnance, jeho schopnosti, dovednosti a účastnění zaměstnanci tuto metodu vnímají jako spravedlivou. Konání této výběrové formy může u potencionálních zaměstnanců zvýšit jejich zájem o působnost v dané organizaci, ale i naopak zájem snížit. AC představuje, jakým způsobem jsou v organizaci řešeny problémy, způsob práce, organizační kulturu atd. (Vaculík, 2010). Kandidáty na pracovní pozici lze rozlišovat na interní či externí. Dle Hroníka (2002) mnoho organizací využívá nejčastěji kombinaci interních i externích kandidátů. Interní kandidáti mají řadu výhod v procesu konání, jelikož jsou seznámeni s odbornou problematikou dané společnosti, prostředím, kulturou, lidmi a organizace má o nich k dispozici větší množství informací. Je možné uskutečnit AC s interními i externími kandidáty současně. V tomto případě je proces náročnější z důvodu myšlenky externích kandidátů, že interní kandidáti jsou zvýhodněni. Tento fakt se ovšem nemusí vylučovat. Interní kandidáti mohou být od svých kolegů informováni o průběhu AC a být tudíž lépe připraveni. Dalším faktorem může být přístup manažera, který je pevně rozhodnut, že nechce přijmout externího či i interního kandidáta. Ovšem stále bychom měli mít na mysli, že cílem AC je vybrat vhodného kandidáta (Kyrianová, 2003).

Při realizaci výběrového AC je nezbytné uvažovat o vhodné volbě kompetencí na pracovní pozici. Dle Vaculíka (2010) je nutné zvažovat u typů pracovních pozic kritérium její komplexnosti. Takováto pozice zahrnuje různé činnosti aktivit, obsahuje řešení složitých problémů a je často spojena se změnami. Jejím opakem je jednostranná pozice. Pokud je účelem AC vybrat jedince pro komplexní pozici, je potřeba si stanovit kompetence, které:

- jsou stabilní;
- nejsou ve vysoké míře závislé na předešlých zkušenostech a učení;

- je možné je rozeznat u různých situačních chování;
- jsou širěji vymezené.

Širěji vymezené kompetence umožňují rozpoznat více projevů chování, jsou tudíž vhodné pro komplexní pracovní pozice. Naopak kompetence pro výběr kandidáta na jednostrannou pozici jsou kompetence, které:

- jsou získány učením a zkušenostmi;
- lze je rozpoznat v přesném chování jedince;
- jsou úžeji vymezené.

Mezi úžeji vymezené kompetence můžeme zařadit například schopnost nápadivosti (Vaculík, 2010).

6.2 Identifikace rozvojového potenciálu

Pokud mluvíme o identifikaci rozvojového potenciálu, mluvíme tedy o stávajících zaměstnancích, týmu či celé organizaci. Základem rozvojového AC je stanovení diagnostického AC, jehož cílem je určení schopností a dovedností jednice či týmu, na jehož základě lze určit osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti jedinců. Tyto podklady pak lze využít pro realizaci individuálního rozvoje. Účelem rozvojového AC je tedy další rozvoj přesně určených dovedností. Jsou to dovednosti klíčové pro úspěšné ovládnutí pracovní pozice nebo celé společnosti, a zároveň se jedná o dovednosti, které lze rozvíjet metodou AC s cílem vzdělávání. Diagnostické a rozvojové AC můžou využít jedinci, skupiny či celá organizace (Vaculík, 2010).

V případě rozvojového AC je potřebná důvěra účastníků, kteří musí být přesvědčeni, že jde opravdu o rozpoznání rozvojového potenciálu, nikoliv o způsob, jak vybrat nejvhodněji odpovídajícího pracovníka a ostatní opomenout. Kyriánová (2003) považuje za vhodné opatření proces, pokud po skončení AC je účastník obeznámen psychologem s jeho výsledky a nedostane je do rukou nikdo další bez účastníkovy souhlasu. Dále tvrdí, že přestože je použit jiný postup, měli bychom se snažit vyvarovat tomu, aby manažer dostal do rukou výsledky, které by mohl použít proti zaměstnanci. Opět je nutné si určit kompetence. Do rozvojového AC by dle Vaculíka (2010) měly patřit kompetence, které lze ovlivnit a lze je rozvíjet učením a pomocí týmových prací. Mezi tyto kompetence řadí:

- projevy chování, které lze jednoduše zpozorovat (i v průběhu pracovního výkonu);

- lze je natrénovat a následně rozvíjet;
- jednoduše určit jejich úroveň, a zda tato úroveň prošla změnou v úrovni kompetence, která nastala během rozvoje.

Kompetence musí být jednoduše zpozorovatelné z důvodu hodnocení a pozorování nezacvičených jedinců. Může se jednat o jednice, kteří si během konání AC sdělují zpětnou vazbu, či se může jednat o nadřízené pracovníky, kteří sledují pracovní proces zaměstnance, a poté zlepšení kompetence porovnávají pomocí zpětné vazby. Tento aspekt kompetencí je typický pouze pro rozvojové AC. Jak již autorka této práce zmiňuje, kompetence musí být možné natrénovat, abychom mohli určit, zda je postupné rozvinutí kompetence již na dostatečné úrovni. Dále je nutné, abychom u kompetence mohli určit její úroveň, a z té vyplývající změnu, která při jejím rozvoji nastala (Vaculík, 2010).

7 Tvorba designu AC

Základem AC jsou kompetence a metody, kterými lze určit jejich hloubku. Propojením kompetencí a modelových situací vzniká tzv. matice metod a kompetencí. Matice metod a kompetencí určuje obsah AC. Výsledkem této matice jsou validní a reliabilní informace. Po získání těchto informací lze přejít k analýze pracovní pozice či měření kompetencí. Proto se těmto aspektům budeme v této kapitole věnovat.

7.1 Analýza pracovní pozice

Výběr měřených kompetencí patří mezi první činnosti na počátku realizace AC. Podkladem pro toto určení kompetencí nám slouží analýza pracovní pozice, která je základem pro realizaci AC. Analýza pracovní pozice je spojena se sběrem a zpracováním dat, popisem výstupu a následným rozhodnutím, které se dané pozice týkají. Dle Vaculíka (2010) jde o „*souhrn aktivit určených k identifikaci charakteristik, které jsou důležité pro úspěšné vykonávání určité pozice. Identifikované charakteristiky umožňují odlišit úspěšné lidi na dané pozici od neúspěšných.*“ Tato analýza je zaměřena na stálé aspekty, u kterých v průběhu nedochází ke změnám. Existují také již novější metody k analýze pracovní pozice. Tyto metody kladou větší důraz na toleranci, na méně stabilní prostředí organizace a její nejednoznačné podmínky.

Mezi nové postupy lze zařadit tzv. strategickou analýzu pracovní pozice. Tato analýza se zaměřuje na budoucí cíle společnosti, přičemž tyto cíle jsou závislé na chování jedinců zaměstnaných v organizaci. Organizace tedy přizpůsobuje požadavky na pracovní pozici vzhledem k jejím budoucím cílům. Příkladem může být vyšší ohrožení organizace pozice na trhu konkurencí. Pro zaměstnance, kteří komunikují se zákazníky, to může znamenat například změnu přístupu v obchodních činnostech, jednání apod.. U vedoucích to pak může znamenat změnu vyššího nátlaku na splnění cílů podřízených. Získaná data z analýzy pracovní pozice jsou prvotní informací pro určení částí, z nichž se bude AC skládat.

Analýza pracovní pozice se může týkat: a) situací, které se již odehrály v minulosti, b) aktuálního dění. Nyní bychom se zaměřili na zmiňovaný sběr dat. U sběru dat klademe důraz na: a) zdroje informací (lidé – experti – lidé co na dané pozici působili, či jsou pro pozici nadřízenými pracovníky, archivní materiály – spisy a nahrávky činností zaměstnanců, fyzické stopy – výtvary zaměstnanců organizace), b) metody sběru dat (pozorování a dotazování). Účastněné pozorování spočívá v tom, že pozorovatel je přítomný na dané pozici a nabývá tak zkušeností s jejími činnostmi, což mu napomáhá při sestavení designu v případě rozvojových AC. Při dotazování jsou využity obvykle obě formy dotazování a to: a) rozhovor, b) písemné dotazování.

Rozhovory vedou experti buď s jednotlivci, nebo se skupinu lidí. Zde zjišťují například požadavky jednotlivce na pracovní pozici, informují o pracovní náplni, jejích nástrojích a přístrojích, o prostředí dané pracovní pozice apod.. Další možností dotazování je forma dotazníku, který se využívá při potřebě získání dat od většího počtu dotazovaných. Zvolení konkrétního druhu metody ke sběru dat se odvíjí od účelu analýzy pracovní pozice a na možnosti využití zdrojů organizace (finanční, časové apod.). Posledním krokem celé analýzy je zpracování získaných dat, po jejichž vyhodnocení bychom měli určit tyto výsledky šetření:

- kompetence, které zařadíme do AC;
- typ metod a jejich obsah, které využijeme v AC;
- minimální úroveň jednotlivé kompetence v realizaci AC;
- části, ze kterých se bude AC skládat;
- stanovení etických zásad při realizaci AC.

Po stanovení těchto všech jednotlivých částí lze vytvořit matici metod a kompetencí, které jsou propojeny, a které tvoří podstatu celého designu AC. Je vhodné, aby se na této matici podíleli jednotlivci, kteří znají obsah činností analyzované pozice a kompetence s ní spojené (Vaculík, 2010).

7.2 Kompetence

Dle Vaculíka (2010) jsou kompetence definovány jako „základ pozorování a hodnocení chování.“ Jsou tedy shrnutím předpokladů, čím „správný člověk“ má být, respektive, co má mít (Hroník, 2002). Vhodně vybrané kompetence zapojené do AC pomáhají hodnotitelům rozpoznat schopnosti a budoucí působení kandidáta na určité pracovní pozici. Hroník (2002) tvrdí, že téměř každá pozice požaduje kognitivní schopnosti, vitalitu a zaujetí. Tyto aspekty jsou využívány u 90 % činností jedinců při pracovním nasazení a nejsou navzájem zastupitelné. Kompetence mohou dále sloužit pro rozlišení diagnostiky schopností kandidáta nebo jeho budoucímu rozvoji. Kompetence je nutné stanovit ve vztahu k účelu AC (Vaculík, 2010).

7.2.1 Typy kompetencí

V průběhu konání AC mohou hodnotitelé z chování kandidátů rozpoznat jejich schopnosti, dovednosti, znalosti či osobní vlastnosti. Jak již autorka této práce zmiňuje, je důležité zvolit vhodné kompetence dle účelu AC. Při zjišťování kompetencí zvažujeme tyto otázky, na které hledáme odpovědi:

- zda jsou kompetence trvalé – v různých situacích;
- vliv kompetencí na chování jedince – zda se kompetence projevuje ve všech jednáních jedince, nebo jen v určité oblasti chování;
- zda je možné kompetence ovlivnit a změnit – rozvíjet ji (Vaculík, 2010).

Složky kompetencí mohou být stabilní, ty lze rozpoznat v častém chování jedince a tyto kompetence nelze příliš změnit. Jsou nezměnitelné, neboť jsou založeny na dispozicích člověka a k jejich změnám dochází po dlouhém čase, tudíž je obtížné je dále rozvíjet.

Vaculík (2010) uvádí, že dle Thorntona a Ruppové (2006) jsou označeny tyto kompetence jako potenciál či schopnost jedince. Dále uvádí, že dle Smékala (2002) se schopnost se uvádí jako „*předpoklady k dosahování určité úrovně výsledků v rozpoznávacích, motorických a sdělovacích činnostech*“ a jsou základem pro rozvoj dovedností (Vaculík, 2010). Opakem těchto stabilních kompetencí jsou kompetence, které lze rozpoznat jen v určité oblasti chování, nejsou stálé. Je možné je rozvíjet a měnit v krátkém časovém horizontu. Jsou odvozeny od zkušeností a znalostí, které jedince získává pomocí učení, jsou tedy dovednostmi. Pro stanovení jednotlivých typů kompetencí je potřebné si zvolit jejich východisko, které je založeno na psychologii člověka. Jde o to, do jaké hloubky jsou kompetence založeny na biologické podstatě jedince, tedy spíše neovlivnitelné kompetence, nebo zda se jedná o kompetence ovlivněné vnějším prostředím a lze je tedy rozvíjet a měnit. Stabilní kompetence jsou vhodné pro predikci o budoucím chování jedince.

Ovlivnitelnost a stabilita jsou složky, které určují charakteristiky kompetencí a ty jsou podstatné pro různé typy AC. Například do rozvojového AC je nesmyslné zařadit stabilní a spíše neovlivnitelné kompetence, jelikož je obtížné či nemožné je dále rozvíjet. Kompetence lze také měřit. Jejich měření ovlivňuje rozhodnutí na otázky: a) jaké množství modelových situací v AC využít, b) jaký typ (Vaculík, 2010).

7.2.2 Volba kompetencí

Hlavní myšlenkou při výběru typu kompetencí je účel konání AC. Požadované kompetence na kandidáta tedy musí odpovídat účelu AC a jeho přípravě. Z tohoto důvodu se při přípravě stanovuje:

- srozumitelný a jednoznačně definovaný účel AC – zda se jedná o výběrové či rozvojové AC;
- způsob využití výsledků – porovnání schopností různých oddělení, týmů či rozvoj zaměstnanců apod..

Po určení těchto aspektů lze provést analýzu pracovní pozice (viz. kapitola č. 7.1.) a sestavit odpovídající strukturu kompetencí (Vaculík, 2010).

7.2.3 Druhy kompetencí

Vaculík (2010) uvádí, že dle Gibbonse at al., (2006) existuje 16 kompetencí, které lze rozčlenit do čtyř skupin. Při sestavování designu AC je vhodné zohledňovat tyto skupiny kompetencí. Pro lepší přehlednosti autorka práce uvádí níže tabulku s jejich popisem.

Tabulka 2: Typy kompetencí

	Kompetence	Popis kompetence
Řešení problémů	Řešení problémů	Schopnost odlišit klíčové informace, rozpoznat problém a porozumět jeho jednotlivým částem a souvislostem. Schopnost učinit správná rozhodnutí včas k řešení problému a schopnost vyhodnotit konečné řešení.
	Hledání informací	Schopnost získání podstatných dat a informací pro řešení problému. Rozbor a užití informací.
	Kreativita	Schopnost vynalézt nové způsoby řešení problému a produkovat nové nápadité myšlenky k jeho řešení. Snaha obnovy stereotypních způsobů řešení.

Přístup k práci	Plánování a organizování	Určení procesu kontroly vlastní práce a práce podřízených zaměstnanců se zaměřením na cíl v souvislosti s efektivitou času. Tvorba dlouhodobých i krátkodobých plánů. Potřeba organizačních schopností a dobrého úsudku ke stanovení priorit.
	Přizpůsobivost (adaptabilita)	Schopnost adaptovat se v nových situacích s dodržením účinnosti pracovního výkonu. Schopnost přizpůsobit se obtížím a různorodosti okolního prostředí.
	Odolnost vůči zátěži	Schopnost výkonně pracovat ve stresových situacích. Být přizpůsobivý v zátěžových situacích.
	Pečlivost a svědomitost	Pečlivost a vytrvalost za účelem dosažení cíle a schopnost dosahovat stanovených cílů. Schopnost vnímání smyslu pro detaily.
	Motivovanost	Schopnost dlouhodobě prosazovat cíl do jeho uskutečnění. Zájem o další individuální rozvoj.
Komunikace	Slovní vyjádření	Schopnost vyjádřit se stručně, jasně a srozumitelně k okolí, kterému je myšlenka prezentována.
	Písemné vyjádření	Schopnost vyjádřit stručně, jasně, srozumitelně a gramaticky správně myšlenky v psané

		formě k okolí, kterému jsou myšlenky vyjadřovány.
	Naslouchání	Schopnost vnímat myšlenky a jejich záměry od druhých. Schopnost porozumění a uvědomění si získaných informací. Schopnost získávat podstatné informace a správně klást otázky ve vztahu k cíli.
	Přesvědčivost	Schopnost získat podporu svého názoru či porozumění od druhých. Schopnost přizpůsobit své jednání za účelem ovlivnění názoru ostatních.
Vztahy	Vztahy a interpersonální dovednosti	Schopnost empatie, vytváření a udržování dobrých vztahů. Schopnost řešení konfliktů klidnou a rozvážnou cestou s ohledem na ostatní názory, pocity.
	Vůdcovství	Schopnost motivovat a vést své podřízené se zaměřením na dosažení cíle. Schopnost vyjadřovat efektivní, přímou, včasnou a srozumitelnou zpětnou vazbu podřízeným. Schopnost prosazovat své názory a stanovit priority ve vztahu k naplnění cíle organizace.
	Práce ve skupině	Schopnost pracovat v týmu a být v něm produktivní. Schopnost využít svůj potenciál v týmu a být schopen sdělit své myšlenky ostatním a s ochotou přijmout týmová rozhodnutí

		jako celku. Schopnost udržovat klidnou, přátelskou atmosféru.
	Zvládání konfliktů	Schopnost rozpoznat konflikt a včasné ho řešit s nekonfliktní atmosférou s cílem jeho postupného vyřešení.

Zdroj: Vaculík (2010). Vlastní úprava.

Kompetence řešení problémů jsou stanoveny na základě cílů a priorit ve vztahu k výslednému řešení.

Vztahové kompetence souvisí se schopností vytvářet kontakty, komunikaci a vytvářet vztahy s dalšími lidmi.

Kompetence vztahu se týkají vztahu jedince k sobě samému. Lze do této kompetence zahrnout složky sebepoznání, uvědomění si svých osobních hodnot, silných a slabých stránek, sebedůvěra apod. (Vaculík, 2010).

8 Metody AC - modelové situace

Jedním z charakteristických znaků AC jsou modelové situace, kterých se účastňuje dva a více uchazečů. Průběh této modelové, simulované situace je nazýván tzv. assessování. V této situaci musí jedinec prakticky předvést určitou formu jeho chování v dané situaci (Vaculík, 2010). Všeobecně lze tvrdit, že čím více je pracovní pozice, na kterou se kandidát hlásí, náročnější, tím je modelová situace obtížnější. Jsou zde uplatňovány metody individuální, skupinové, diagnostické či dialogové.

Do individuálních metod lze zařadit: a) prezentace, b) případové studie, c) hraní rolí, d) sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů, e) zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností, f) zkoušky znalostí a orientace v oboru (jazykové testy apod.) g) In-Basket methods – současné využití případových studií, rolových her a testu, přičemž se pozorují organizační schopnosti, či plnění úkolů ve stresových situacích.

Mezi skupinové metody patří: a) týmové hry, b) manažerské hry, c) skupinové diskuze, d) případové studie pro skupiny. Psychodiagnostické metody pak zahrnují: a) výkonové testy (testy IQ apod.), b) osobnostní dotazníky, c) projektivní testy (cílem je vyvolání reakce, která zobrazuje postoj osoby), d) sociometrii (metoda, která zobrazuje pohled účastníků na sebe samotné).

V praxi se nejvíce uplatňuje využití obou metod zároveň, nejdříve individuální a poté skupinové (Kocianová, 2010). Činnosti v průběhu konání AC se mohou soustředit na výsledky činnosti, na průběh spolupráce či na myšlenkové řešení. Dle Hroníka (2002) se dají činnosti AC rozdělit dle zaměření na výkonové, interpersonální (zabývají se spoluprací), kognitivní (sledují způsob nalezení řešení) a zátěžové (zvládnutí stresové situace).

Assesovaná skupina jedinců by neměla být příliš velká z důvodu lepší soustředěnosti a následného posouzení výkonu hodnotiteli. Tato skupina pak vykonává požadované úkony v daném prostředí, větší společnosti mají pro tento účel vyčleněna zařízení. Při assessování je přítomno zhruba 6 – 8 hodnotitelů, kteří pozorují chování kandidátů při řešení úkolů. Tento počet se však může lišit v závislosti na počtu posuzovaných členů. Pozorují a hodnotí 20 až 25 charakteristik kandidáta (organizační schopnosti, schopnost adekvátnosti rozhodnutí apod.) a vyhodnotí ho ihned po ukončení příslušné činnosti. Poté probíhá porada hodnotitelů, kteří posuzují jednotlivé schopnosti kandidátů, které jsou potřebné pro obsazení pracovní pozice a na závěr určí pořadí vhodných uchazečů. Role psychologa při assessování je pak podstatná pro posudek testu osobnosti (Koubek, 2001). Níže uvádím nejčastěji využívané praktiky modelových situací AC.

8.1 Řešení případových studií

Často jsou zaměřeny na problémy v dané organizaci. Studie je zadána a řešena individuálně či skupinově. Cílem je navrhnout řešení, doporučení či návrh daného problému. Posuzují se zde měkké i tvrdé dovednosti se zaměřením na konečný výsledek, než na jeho průběh řešení (Hroník, 2002). Jedná se zde o písemné úkoly s obsáhlým množstvím informací. Uchazeč je obeznámen s těmito informacemi: a) prostředí a stav, ve kterém se společnost nachází, b) s problémem společnosti, c) se zdroji (časové, finanční). V zadání se mohou objevit nepodstatné informace, které mají kandidáti vyfiltrovat jako nepodstatné pro nalezení řešení. Pro nalezení řešení je ovšem nezbytné, aby jedinec správně pochopil uvedené informace a vyfiltroval informace podstatné a zbytečné. Případové studie mají napomoci během AC ke zjištění přítomnosti kompetencí nezbytných k řešení problémů. Kandidát zde může předvést svou schopnost vyjádřit myšlenky v psané podobě, schopnost vyjadřovat se logicky a gramaticky správně. Jelikož je tato metoda založena na komplexnosti a vysokém obsahu množství informací, je vhodné ji použít pro pracovní pozice, kde se jedinec s těmito úkony bude setkávat často, například manažerské pozice (Vaculík, 2010).

8.2 Skupinová diskuze

Skupinová diskuze je zaměřena na poznání vyjadřovacích, přesvědčovacích schopností, schopnosti obhájit svůj názor argumentací, ale také ochotě respektovat názor druhých, schopnost ovlivnit názor ostatních, způsob komunikace, ochota zapojit se do diskuze. V průběhu je možné upozorovat rysy dominance či podřízenosti jedince, míru tolerance přijmout ostatní návrhy a míru zohlednění názoru ostatních. Příkladem může být diskuze na téma rozdělení finančních prostředků či odměn a jejich výše, kdy simulovaný vedoucí se snaží obhájit svůj záměr s prostředky a využít i názorů ostatních. Jedinci v této diskuzi řeší společně úkol, který jim je zadán a na konci diskuze představí jejich jedno společné řešení. Jelikož tyto charakteristiky lze využít na různých pracovních pozicích a při různých situacích, je vhodné ji v AC použít (Koubek, 2001; Vaculík, 2010).

8.3 Hraní rolí

Tato modelová situace bývá velmi efektivní a využívána nejen u manažerských pozic, ale také například u pracovních pozic, které se zabývají prodejem či nabídkou různých služeb, tudíž je možné sledovat kreativní myšlení jedince (Hroník, 2002). Je

založena na simulaci rozhovoru kandidáta – účastníka AC a druhé osoby (hodnotitelem či organizačním členem AC), která je v pozici zákazníka, podřízeného, kolegy apod.. Tato osoba se nazývá figurantem. Figurant během rozhovoru klade otázky, náměty, připomínky assessovanému kandidátu. Hodnotitelé mohou pozorovat kompetence ve vztahu k schopnosti komunikovat a řídit rozhovor k stanovenému cíli.

Také jsou zde pozorovány kompetence, které hodnotí přístup k druhým lidem a mohou být měřeny kompetence, které souvisejí s řešením problémů či vztahu k sobě samotnému. Témata rozhovoru mohou být tedy různá. Při konfrontačních situacích můžeme u kandidáta pozorovat, zda jedná přímo, otevřeně a srozumitelně, například u sdělování propouštění, nespokojenosti s pracovními výsledky, kritiku apod. Jednou z předností této modelové situace je, že je velmi podobná při jejím průběhu realitě a jde obvykle o situace, které jsou s pracovní pozicí spojeny. Další výhodou je časový úsek, tato modelové situace obvykle trvá zhruba 10 minut. Má ovšem také nevýhody, a to například méně strukturované situace s vyšším stupněm interakce. Hraní rolí je závislé na komunikačních jedincích. Lze určit téma a cíl, ovšem nelze predikovat její přesný směr a proces. Cvičení figuranti musí zajistit, aby každý zúčastněný jedinec měl stejnou šanci projevit své chování a aby obtížnost hrané role byla pro každého kandidáta na podobné úrovni. Zácvek figuranta je důležitý, jelikož má vliv na proces situace a tvoří podmínky, ve kterých kandidáti předvádějí sledované kompetence (Vaculík, 2010).

8.4 Prezentace

Do individuálních modelových situací patří mnoho složek, o kterých jsme se již dočetli na začátku kapitoly. Hojně využívanou a přínosnou částí je prezentace, která může být obsažena v jiných individuálních či skupinových modelových situacích (Hroník, 2002). Při prezentaci jedinec představuje ostatní osobám dané téma, problematiku či apod.. Toto téma by mělo obsahově odpovídat k cíli zjištění kompetencí o účastníkovi. Při jejím průběhu lze pozorovat komunikační dovednosti a schopnost ovlivňování druhých, schopnost udržet si pozornost posluchačů či se srozumitelně vyjadřovat. Charakteristiky určují, jaké kompetence lze zpozorovat. Mezi tyto charakteristiky patří: a) obsah prezentace, b) role hodnotitelů, c) příprava prezentace, c) prolínání se s dalšími možnostmi modelových situací. Na přípravu prezentace má účastník obvykle 30 minut a má k dispozici také flipchart a fixy. Pokud k prezentaci neposkytneme účastníkovi dostatek času a možnost promyšlení, můžeme pozorovat kompetence související s pohotovým jednáním, kreativitou či

úroveň zátěže, kterou kandidát vydrží. Pokud se jedná o osobní prezentace, hodnotitelé zde mohou měřit kompetence vztahu k sobě. Pomáhá rozpoznat fakta, zda si kandidát uvědomuje své přednosti, své slabé a silné stránky, jaký má pohled na své neúspěchy či úspěchy, zda má v sobě samém důvěru, jaké má představy o své budoucnosti apod. (Vaculík, 2010).

9 Příprava a realizace AC

Celý průběh AC lze rozdělit do tří částí, na přípravu, realizaci a hodnocení. Je důležité se pečlivě věnovat přípravné části z důvodu požadavku kvalitních výstupů AC. V této fázi si určíme, kdo bude AC realizovat, zda externí či interní dodavatel (viz. kapitola č. 5.)

Jak již autorka této zmiňuje, AC je časově náročnější metoda. Délka je závislá ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu a jeho aspektům. AC bývá většinou jednodenní v délce trvání 8 hodin z důvodu následné únavy uchazečů o pracovní pozici a jejich hodnotitelů. Může se však konat i v horizontu dvou až tří dnů, to však bývá ojedinělé. Ovšem výhodu v konání několika denních AC můžeme nalézt v tom, že přesněji poznáme stálé chování uchazeče, jelikož není příliš možné, že by uchazeč předstíral dané chování několik dnů. Časový aspekt je důležitý také z hlediska zkoumaného kritéria. Čím podstatnější kritérium je, tím více času je potřeba věnovat k jeho zjištění. Kritérium by mělo být prověřeno alespoň dvěma metodami. Dále v této části přípravy určíme počet účastníků, který je obvykle 5 – 12 účastněných kandidátů.

Počet uchazečů závisí na pracovní pozici, kterou chceme obsadit. U vyšších pozic bývá počet jedinců nižší z důvodu kvalitnějšího a hlubšího pozorování hodnotiteli. AC lze provést pouze i pro jednoho kandidáta. Také do této fáze patří stanovení data a přesného času počátku zahájení, vymezení místností pro konání a jejich vybavení a v neposlední řadě určení způsobu předání informací o průběhu AC uchazečům. Program AC by měl být rozmanitý a modelové situace, o kterých jsme již četli výše, by měly být proházené. Samozřejmě je nutné zvažovat přestávky (s jídlem a pitím) pro odpočinek kandidátů i hodnotitelů. Vzhledem k časové náročnosti AC je vhodné si stanovit postup modelových situací. Výkonové testy je vhodné zařadit na začátek AC z důvodu zvyšující se únavy během konání a možnosti zkreslených výsledků. Těsně před zahájením AC jsou uchazeči přivítáni, seznámeni s průběhem AC, s hodnotiteli a moderátorem.

Moderátor je taktéž důležitou osobou v celém procesu, který řídí dodržení času, sděluje možné změny v průběhu konání, utváří atmosféru AC, představuje úkoly, které budou řešeny, komunikuje s kandidáty i posuzovateli, které po celou dobu koordinuje (Kocianová, 2010).

9.1 Kritéria výběru AC

Kritéria výběru pro danou pracovní pozici odpovídají požadavkům na tuto pozici. Při stanovování těchto kritérií je nutné si určit požadavky na danou pracovní pozici, znalosti, dovednosti a úroveň výkonu zaměstnance (Kocianová, 2010). Dle Kyrianové (2003) kritéria lze stanovit kvantitativně či kvalitativně.

Kvantitativní kritéria jsou ohodnocena na numerické stupnici a na této stupnici jsou numericky ohodnocena. V případě kvantitativního ohodnocení bychom měli dbát na úroveň rozlišení numerické škály z důvodu zjištění její rozdílnosti. Tato škála by měla být v takovém numerickém rozpětí, aby z ní pozorovatel dle stupně ohodnocení jasně byl schopen rozpoznat úroveň hodnoceného kritéria.

Zjištění kvalitativních kritérií je založeno na práci s jedincem, která vyžaduje více času, financí, ale také odbornosti. Tato kritéria nemusí být podložena záznamovými archy, nýbrž jen poznámkami, které hodnotitelé považují za podstatné. Jde například o rozhovor s potencionálním uchazečem a vedoucím obsazované pozice. Počet kritérií se může lišit. Obvykle se jejich počet doporučuje stanovit do deseti. Kyrianová (2003) popisuje tyto kritéria, jejichž stupeň je v AC posuzován:

- komunikace na dobré úrovni;
- schopnost argumentovat;
- jednání ve stresových situacích;
- schopnost prezentovat informace;
- lepší úroveň ovládání práce na PC;
- úroveň české gramatiky;
- úroveň vyjadřovací;
- schopnost komunikovat v cizích jazycích;
- spolupráce ve skupině, prosazování se v ní a schopnost jejího vedení.

Hodnotitelé se poté mohou vyjádřit jednotlivě ke každému kritériu zvlášť, nebo mohou ohodnotit účastníka z pohledu celku všech kritérií, to ovšem může vést k zobecnění hodnocení a kandidát tak neobdrží konkrétní zpětnou vazbu k jednotlivým kritériím (Kyrianová, 2003).

10 Principy AC

Pro tento způsob výběru pracovníků je typický jeho princip, který se odlišuje od ostatních výběrových metod. Je založen na třech základních principech:

- principu více očí;
- principu více úhlů pohledu;
- principu, který pozoruje změny v daném časovém horizontu (Hroník, 2002).

10.1 Princip více očí

Tento princip je založen na různé skladbě a počtu pozorovatelů, který je základním prvkem spolehlivých výsledků AC. Dle Hroníka (2002) je „heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů základním prvkem jejich efektivity.“ Odlišnost pozorovatelů je založena na: a) jejich věku, b) jejich pohlaví, c) zkušenostech, d) externitě či internitě. Je vhodné zajistit různorodost pozorovatelů dle uvedených složek, která přináší vícestranný úhel pohledů a názorů hodnocených kandidátů. Počet pozorovatelů a kandidátů se často liší dle úrovně obsazované pracovní pozice. Nejčastěji se však uvádí měřítko 1:2 či 1:3 – jeden pozorovatel na dva či tři účastníky (Hroník, 2002; Kocianová, 2010).

10.2 Princip více úhlů pohledu

Princip spočívá v rozmanitosti a využívání počtu metod. Tyto parametry vycházejí z kritéria multisituačnosti, na kterých je AC také založeno. Multisituačnost umožňuje hodnotitelům posoudit kandidáty v různých situacích, které jsou zjevné během konání různých metod, o kterých jsme se již dočetli v kapitole č. 9 (Hroník, 2002).

10.3 Princip změny v daném časovém horizontu

Poslední princip je založen na čase. Klasiky rozhovor trvá 30 – 45 minut. Tímto se AC odlišuje. Zde je doba trvání stanovena na zhruba 8 hodin a hodnotitelé tak mohou pozorovat průběh chování účastníků, jaký má dopad postupné vyčerpání na jejich pracovní nasazení, a mohou tak stanovit efektivnější posudky (Hroník, 2002).

11 Hodnocení uchazečů AC

Kandidáti jsou během průběhu konání AC pozorováni a hodnoceni hodnotiteli a výsledek hodnocení je zaznamenán do tzv. záznamových archů, hodnotících listů (Kyrianová, 2003).

Důvodem přítomnosti několika pozorovatelů je vyšší objektivnost ohodnocení účastníků. Hodnotitelem může být manažer, psycholog, personalista, potenciální kolegové apod. (Kociánová, 2010). Průběhu se také účastňuje již zmiňovaný moderátor, který celý proces koordinuje. Manažer neboli zadavatel (nadřízený obsazované pracovní pozice) je klíčovou osobou tohoto procesu, jelikož on sám si z kandidátů po ukončení AC kandidáta vybírá (Kyrianová, 2003). V praxi se hojně využívá kombinace externích a interních hodnotitelů. Výhodu externích hodnotitelů jsou zkušenosti s dlouhodobým působením v oblasti hodnocení, avšak za nevýhodu můžeme považovat jejich neznalost s firemní kulturou a jejím prostředím, pokud v organizaci často nepůsobí. Interní hodnotitelé naopak znají firemní kulturu, prostředí a mohou tak lépe rozpoznat klíčová kritéria potřebná k obsazení dané pozice. Jejich nevýhodou je nezkušenost s hodnocením kandidátů.

Všichni pozorovatelé mají společný jeden požadavek, a tím je proškolení a jejich výcvik k výkonu hodnocení. Musí být přesně obeznámeni o požadavcích na kandidáta, jejich způsobu hodnocení kritérií a k tomu využívaných metod, během jejich konání musí vědět, jaká kritéria sledovat a hodnotit. V praxi je využíváno doporučení, že počet pozorovatelů by měl být vyšší než počet kandidátů (Kociánová, 2010).

11.1 Hodnotitelské chyby

Během hodnocení účastníků mohou pozorovatelé učinit některé z těchto následně uvedených chyb, které dělíme do tří skupin uvedených níže – základní, metodické a chyby spojené s osobností hodnotitele. Jelikož hodnotitelé mají vysoký vliv na rozhodnutí o přijetí kandidáta, musíme věnovat pozornost jejich kompetencím, jejich osobním vlastnostem, jejich odpovědnosti a také dovednosti vyjádřit a uplatnit svůj názor hodnocení (Kociánová, 2010).

a) Základní hodnotitelské chyby:

- haló efekt – uchazeč je hodnocen na základě prvního dojmu na hodnotitele a abstinuje zde objektivní hodnocení;

- předčasná diagnóza – projeví se na počátku zahájení AC, kdy jedinec vykazuje vyšší aktivitu, hodnotitel poté staví své další hodnocení na tomto základě;
- efekt schovávavosti a přísnnosti – chování hodnotitele vůči účastníkovi je založeno na sympatiích, hodnotitel je pak k němu schovávavější či přísný;
- snaha neublížit – tato chyba se vyskytuje u hodnotitelů, kteří si stále „zvykají“ na jejich roli a snaží se kandidátovi neublížit, jelikož si příliš připouští zodpovědnost za jejich budoucnost;
- stereotypie nebo generalizace – založen a domněnce, že daný rys kandidáta je spojen s jeho dalšími vlastnostmi, lze do této kategorie zařadit předsudky (Kyrianová, 2003; Kocianová, 2010).

b) Metodické chyby:

- centrální tendence – úsilí o neohodnocení krajních hodnot;
- chyba z přecenění vztahu – jedno kritérium je ohodnoceno na základě jiného (Kocianová, 2010).

c) Chyby spojené s osobností hodnotitele:

- syndrom vyhoření neboli burn - out – z důvodu časté pozice hodnotitele;
- zkreslení hodnocení na základě dříve utvořeného postoje nebo projekce – hodnotitel má již zkušenost s kandidátem v určité situaci, proto jeho názor je nyní ovlivněn touto skutečností;
- hodnotitel příliš věří svým zkušenostem – hodnotitel podceňuje pozorování a hodnocení kandidáta, o kterém si myslí, že ho „pozná na první pohled“ (Kyrianová, 2003; Kocianová, 2010).

11.2 Záznam pozorování a hodnocení chování účastníků

Účastníky AC lze hodnotit slovní, číselnou či obojí formou vyjádření do záznamových archů (Vaculík, 2010). Také lze použít formu záznamu poznámkami hodnotitelů. Tento způsob záznamu se doporučuje pozorovatelům sdělit v čas z důvodu lepší formulace a čitelnosti jejich vyjádření (Kyrianová, Gruber, 2006). Záznamové archy mohou být strukturované či nestrukturované, sjednocené či nesjednocené. Výhodou strukturovaných archů je, že hodnotitel ví, na co se má konkrétně při sledování účastníka zaměřit. Je dobré ho využít pro ohodnocení konkrétně stanovených kritérií. Sjednocenost spočívá ve shodě názoru hodnotitelů na konkrétní osobu (Kyrianová,

Gruber, 2006). Hodnoceny mohou být: a) kompetence ve vymezené modelové situaci, b) celkové kompetence, c) hodnocení celého průběhu AC. Hodnocení lze provádět po ukončení jednotlivých modelových situací či hromadně po celém ukončení. Pro záznam o chování účastníků lze využít několik variant. Tyto varianty jsou pro posuzovatele diferenciální v jejich subjektivních informacích, v jejich obtížnosti na vypracování informací a v poznávacích fázích. Záznamy chování lze dělit na:

- narativní – obsahuje psané poznatky hodnotitele o zpozorovaném jevu (často záznam přímé řeči), je náročnější pro hodnotitele, avšak nejvyužívanější v procesech AC;
- behaviorální inventář – obsah chování kandidátů, které mohou být zpozorovány během modelových situací, inventář je již předem vyplněn (proto se snižuje stupeň kognitivních poznatků posuzovatelů, kteří se soustředí jen na předložená kritéria) a hodnotitel v průběhu AC označuje prvky projeveného chování kandidáta;
- behaviorálně zakotvené observační škály – Vaculík (2010) uvádí, že dle Groth-Marnata (2003) záznam obsahuje numerické úrovně, které jsou doprovázeny slovním dodatkem, obvykle jde o stupnici s pěti až sedmi body, a tudíž je tento záznam úsporný z hlediska času.

11.3 Porada hodnotitelů

Jednou ze závěrečných fází AC je porada hodnotitelů, která trvá zhruba 0,5 – 2 hodiny. Cílem této porady je obdržení jednotlivých poznatků a názorů hodnotitelů, vyloučení nevhodných kandidátů a rozhodnutí o přijatelných kandidátech prostřednictvím výměny poznatků pozorovatelů z procesu na každého uchazeče. Pozorovatelé určují pořadí vhodných kandidátů (Koubek, 2001). Dalším z cílů je, že hodnotitelé by měli ve většině případů dojít k podobnému závěru na posuzovaného kandidáta či kritéria. Porady mohou být uskutečněny také během konání AC po jednotlivých částech (po ukončení dané modelové situace apod.) Hodnocení obsahuje dvě fáze, popisnou a interpretační. Kandidáti jsou individuálně ohodnoceni a poté je na ně vypracováno doporučení. Doporučení může být vyjádřeno v několika možných verzích (Kocianová, 2010). Nakonec porady je zpracována písemná zpráva o ohodnocení jednotlivých kandidátů a poskytnuta zpětná vazba. Konečné slovo o přijetí má však vedoucí obsazované pozice (Kyrianová, 2003).

12 Výstupy z AC

Po poradě hodnotitelů následuje výstup z AC, kterým jsou hodnotitelské zprávy - rozhodnutí a doporučení zformulováno v písemné verzi určené zadavateli. Ty mohou být obohaceny i o zpětnou vazbu poskytnutou uchazeči „tváří v tvář“. Doporučením se zabývají assessoři a konečné rozhodnutí je záležitostí vedoucího obsazované pozice. Formulace zprávy je odvozena od toho, komu je určena, zda účastníkovi či nadřízenému a musí být sepsána ve vztahu k účelu konání AC. Zpráva uchazeči obsahuje doporučení, popis chování v přesných modelových situacích, hodnocení kompetencí a hodnocení jako celkového výkonu. Zpráva nadřízenému obsahuje ohodnocení předpokladů či nedostatků k výkonu práce. Na základě této zprávy by měl být vedoucí schopen usoudit o vhodném výběru kandidáta (Kocianová, 2010). Dle Hroníka (2002) existují tyto typy hodnotitelských zpráv:

- zprávy podle metod – každá metoda obsahuje popis chování a na ni navazující interpretaci, nakonec se uvádějí prvky, které jsou hojně vyskytovány;
- zprávy orientované na složky osobnosti – zde je popsána osobnost uchazeče v jednotlivých složkách;
- zprávy orientované problémově – nejefektivnější pro využití v praxi, ve správě popsán přesný vztah ke kritériím, zpráva je nejdříve sepsána a poté interpretována;
- zprávy orientované narativně – je zde podstatná role psychologa z důvodu převahy interpretace nad popisem a volnější vztah ke kritériím, v praxi je tento typ používán ojediněle;
- zprávy kombinované – zaměřeny problémově a testově, uplatňují dané prvky dynamičnosti výkladu.

Část interpretace a vyvození závěru je prováděny psychologem, který definuje a popisuje následky jednotlivých prokázaných znaků chování účastníka (Kyrianová, Gruber, 2006). Každý kandidát může požadovat vyjádření o jeho výsledcích a může požadovat sdělení o doporučeních. Poskytnutí zpětné vazby je jedním ze základních znaků odborně provedeného AC. Ta informuje účastníka o tom, jak ho hodnotí a vnímají ostatní (odborníci) v daných situacích. Zpětná vazba může být účastníkovi sdělena ihned po ukončení AC v doporučeném trvání 15 – 20 minut, pokud ho nehodnotíme z psychodiagnostického pohledu. Neměla by být účastníkovi sdělena

písemně z důvodu jeho očekávané negativní reakce a následně možné kompenzace sdělovatelem (Kyrianová, 2003). Informovanost o výsledcích také může sloužit k tzv. sociální validitě či může působit na procedurální spravedlnost. Sociální validita vyplývá z informovanosti kandidátů o jejich výsledcích, které slouží k jejich dalšímu profesnímu prospěchu. Procedurální spravedlnost je druh chápání spravedlnosti, která dle zaměstnanců ve společnosti funguje a z níž vyplývají rozhodnutí organizace (Vaculík, 2010).

12.1 Matice možných chyb při AC

Během realizace AC je také možné se dopustit chyb, a tudíž snížit efektivnost a naplnění účelu AC. Proto se budeme v této kapitole těmto chybám věnovat. Chyby lze zaznamenávat do tzv. matice možných chyb. Zde se zapisují jen dva druhy možných chyb: a) časové, b) zdrojové. Třetí druh chyb, a to dle charakteru výskytu, lze zaznamenávat v samostatných záznamech (Hroník, 2002).

Do časových chyb dle Hroníka (2002) řadíme těchto pět složek:

- „chyby při projektování AC – manažeři se příliš spoléhají na tuto metodu, kladně či pozitivně;
- chyby při realizaci AC – je nutné dbát na správné pochopení a dostatečnou informovanost modelových situací u účastníků z důvodu dobře vypovídacích jejich výsledků, druhy jednotlivých modelových situací by měly být v určité rovnováze;
- chyby při zpracování písemných výstupů – hodnotitel by neměl písemné výstupy zakládat jen na osobním postoji vůči kandidátovi a měl by si být tohoto faktu vědom;
- chyby při zpětné vazbě tváří v tvář – zpětnou vazbu by měl sdělovat účastníkovi nejvhodnější pozorovatel, aby tato vazba byla poskytnuta v dostatečné míře a srozumitelně;
- chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech – výsledné informace získané pomocí AC by měla být podkladem pro personalisty, pomáhají definovat cíle pracovní pozice, plán osobního rozvoje a jeho taktiku.

Do chyb dle zdroje (dle místa či původu vzniku) se v matici chyb využívají k zaznamenání chyby manažerského pojetí. Toto pojetí vychází z předpokladu, že chyby jsou založeny na pěti pilířích. První a druhý pilíř je o organizační části (chyby „kompasu“

a „hodinek“). Ostatní tři chyby vycházejí z okolí, které může jedince k těmto chybám svádět. Chyby dle zdroje, které Hroník (2002) uvádí, jsou následující:

- „chyby „kompasu“ – důvodem vzniku je nedostatek v cílech a kritériích, objevují se již na počátku AC a jsou přítomny po celou dobu jeho konání;
- chyby „hodinek“ – vznikají z časového tlaku, počet modelových situací se může omezit a jejich výstupy nejsou sepsány v dostatečně specifické míře;
- chyby z neznalosti – vznikají na základě teoretických nedostatků hodnotitelů;
- chyby z neschopnosti – vycházejí z nedostačujících dovedností a zkušeností, příčinou neschopnosti může být nedostačující úroveň znalostí, hodnotitelé jsou dobře připraveni v teoretické rovině, ale nejsou schopni rozpoznat stěžejní body v modelových situacích, a to z důvodu nízkého potenciálu v roli pozorovatele či nízkému tréninku;
- chyby z nedbalosti či nezájmu – vyskytují se z důvodu nekvalitní přípravy na realizaci AC.

13 Validita a reliabilita AC

Validita, tedy schopnost vypovídací o platnosti a reliabilita jako znak spolehlivosti a přesnosti AC.

Měření validity nám přináší odpověď na otázku, zda nám uskutečnění AC pomohlo naplnit cíl, který od něj očekáváme. U výběrového AC najít správného jedince na obsazovanou pracovní pozici, u rozvojového AC rozvoj dovedností a u diagnostického AC je cílem nalézt odlišnost daných psychických znaků. Validní výsledky získat jen při dobré znalosti všech úkonů, které do AC spadají. Testování validity jde dle Vaculíka (2010) nekonečný proces, který je omezen jen kreativitou a zkušenostmi osoby, která tento proces realizuje. Validitu lze rozdělit do tří kategorií: a) obsahová, b) kritériální c) konstruktová (Vaculík, 2010):

13.1 Obsahová validita

Vaculík (2010) uvádí, že dle Sireciho (1998) se jedná o „*míru, do jaké je obsah metody, situace testování a chování respondenta, který se v této situaci nachází, v souladu s účelem metody.*“ Obsahová validita je základním kamenem pro modelové situace konané v AC. Pro její stanovení, které provádí specialisté, je tedy potřeba zvolit vhodný obsah modelových situací a kritérií, které jsou závislé na obsazované pracovní pozici (Vaculík, 2010).

13.2 Kritériální (empirická) validita

Tuto validitu lze zakládat na aspektu „*těsnosti vztahu mezi skórem získaným metodou, kterou validizujeme, a skórem již validizované metody*“ (Vaculík, 2010). Kritériální validita při výběrovém AC umožňuje určit, zda je v našich silách odhadnout chování uchazeče na pracovní pozici, jaké chování lze očekávat od uchazečů na základě obdržených výsledků z AC. Dále kritériální validitou ověřujeme, zda využití metody AC bylo jedinou možností pro získání potřebných informací a zda její využití bylo vhodné ve srovnání s jinými metodami. Tento typ validity je možné rozdělit do dvou skupin: a) souběžné (zjišťuje, do jaké míry modelová situace či test vypovídají o aktuálním stavu), b) prediktivní (v souvislosti s předpovědí budoucích hodnot kritérií), c) inkrementální (vyskytuje se u metod, které nelze nahradit k obdržení výsledků potřebných kritérií), d) diskriminační (každá z dílčích metod modelových situací měří něco jiného, ale ve vztahu k danému zjišťovanému kritériu) (Vaculík, 2010; Hroník, 2002).

13.3 Konstruktová (pojmová) validita

Konstruktová validita je obecnějším typem validity, jejíž součástí je také do určité míry validita obsahová a kritériální a jejím výsledkem není jedno číslo. Jejím cílem je vhodné zvolení modelových situací a postupů, pomocí nichž se chceme dostat k odpovědi, kvůli které AC realizujeme. S její pomocí lze zkoumat vztah mezi ohodnocením měřeného stejného kritéria (pomocí modelových situací) a dalšími metodami (psychodiagnostické, situační testy apod.) (Vaculík, 2010).

Reliabilita, tedy spolehlivost a přesnost využitých metod AC a závěrečných výsledků hodnotitelů. Jde o výši stupně při opakujícím se měření. Reliabilní výsledky jsou založeny na objektivitě (nezávislost výsledků na osobách, které je vytvářejí a získávají, analyzují a interpretují – hodnotitelé) (Hroník, 2002). Stupeň reliability by neměl klesnout pod hodnotu 0,80, pohybuje se ovšem v rozmezí koeficientu korelace od -1 do +1 (Kyrianová, 2003). Modelová situace je reliabilní, pokud vykazuje tyto dva znaky: a) stálost aspektu, který hodnotíme, b) stálost modelové situace. Vysoké reliability lze dosáhnout důkladnou přípravou pozorovatelů, konkrétním stanovením znaků, které budou pozorovány v přesně určené modelové situaci (Hroník, 2002).

14 Další formy AC

Assessment centrum má své specifické znaky, jak jsme se již dověděli. Může se ovšem lišit v době konání, kdy nejde o jednodenní či vícedenní AC, nebo v počtu uchazečů, kdy může být jen jeden. Další možné varianty AC uvádím níže.

14.1 Krácené screeningové AC

Tato forma AC je využívána především pro vyloučení nevhodných kandidátů na pracovní pozici. Tito uchazeči jsou hodnoceni na základě několika nezbytných kritérií. Využití nachází u obsazování pozic, kde je potřeba náboru většího počtu jedinců, na které nejsou kladeny vysoké požadavky. Výhodou této formy AC je časová a finanční úspora, pokud nemáme dostatek časových možností k uskutečnění pohovorů s každým zájemcem zvlášť. Délka konání se pohybuje v interval 1 až 3 hodin s možnou kapacitou až 15 účastníků. Testy a modelové situace jsou zde využívány zřídka a jsou zadávány skupinově, nikoliv individuálně bez hlubšího vyhodnocování, jen na základě zjevných výrazných projevů. Uchazeči, kteří signalizují tyto výrazné projevy, nejsou zvoleni k dalšímu kroku procesu výběru. Vhodné je tuto formu AC použít například při obsazování pozice telefonního operátora, kde rychle a jasně rozpoznáme vyjadřovací či gramatické schopnosti (Kyrianová, Gruber, 2006).

14.2 Individuální AC a psychodiagnostika

Tato forma opět vykazuje typické znaky pro AC. Ovšem s rozdílem, že posuzujeme jen jednoho kandidáta. Během konání se kandidát účastní individuálních modelových situací a psychodiagnostiky za účasti minimálně dvou pozorovatelů. Psychodiagnostika zkoumá ale jen určité složky osobnosti. Toto AC je vhodné využít u pozic, kde není kladen důraz na osobnost jedince a určité jeho dovednosti. Zaměřujeme se tedy na homogenní výkon, samostatnost, rychlost, pečlivost, chybovost, inteligenci a schopnost zacházení s poskytnutými informacemi, které je potřeba následně zpracovat a vyhodnotit. Individuální AC lze využít při obsazení pozice IT specialisty, programátora, účetní apod. (Kyrianová, Gruber, 2006).

15 Výhody a nevýhody AC

Jak již autorka této práce zmiňuje, realizace AC má své výhody i nevýhody, ovšem množství výhod u této metody převažuje. Některé nevýhody lze zcela nebo do určité úrovně eliminovat (Hroník, 2002).

15.1 Výhody

První výhodou je komplexnost posouzení schopností a dovedností uchazeče a mnohostrannost hodnocení. Tento aspekt, který je založen na principu více úhlů pohledu a více očima po delší časový úsek. Je podkladem pro validitu AC a ta je výchozím bodem pro stanovení výsledků (Hroník, 2002).

Další výhodou je možnost získání většího objemu „měkkých dat“ pomocí modelových situací o kandidátovi a lze takto vidět kandidáta jinak než při klasickém pohovoru (Kyrianová, 2003).

Dále flexibilita, která je založena na odlišných metodách, které jsou během AC prováděny. Jde tedy o schopnost přizpůsobení zadaných metod v souvislosti s kritérii.

Během AC, především rozvojovém, se kandidáti i pozorovatelé učí. Kandidátům přitom napomáhá získání zpětné vazby, a mohou tak zdokonalit své nedostatky. Pozorovatelé se zdokonalují ve své roli hodnotitele.

Zpětná vazba je podstatná pro učení se a je přínosná především u rozvojových AC (Hroník, 2002).

Do výhod lze zařadit i časovou náročnost, která se týká ovšem manažerů, nikoliv kandidátů či pozorovatelů. Manažeři mohou sledovat a posoudit uchazeče během jednoho dne a nemusí tak konat několik pohovorů s jednotlivými kandidáty (Kyrianová, 2003).

15.2 Nevýhody

Do nevýhod patří především časová a finanční náročnost. Kandidáti i pozorovatelé věnují několik hodin procesu, který je pro ně později vyčerpávající a klesá jejich koncentrace myšlení i úroveň výkonu. Časovou náročnost lze omezit použitím on-line psychodiagnostiky apod. Metoda je také finančně nákladná z důvodu vynaložení finančních prostředků na školení hodnotitelů, výplaty externistů, výdaje na vytvoření programu, náklady na přítomnost uchazečů apod., proto tuto metodu obvykle využívají firmy s dostatečnými finančními prostředky, které jim napomáhají získat právě dobře vybraní pracovníci, a které si stanovují jako prioritu „za jak dlouho se jim při efektivní realizaci AC prostředky vrátí“ (Hroník, 2002).

Metoda je také pro účastníky stresová a zatěžující, proto někdy může být jejich výkon působením těchto faktorů ovlivněn.

Nevýhodou také může být subjektivní přístup hodnotitelů při posuzování kandidátů a fakt, že tato metoda může kandidáty odradit o jejich zájem na pracovní pozici z důvodu strachu současného testování konkurence apod. (Koubek, 2000).

16 Současné trendy ve využití AC

Současná doba moderních technologií přináší další výhody při využití metody AC ve formě „trendů.“ Jak již autorka této práce zmiňuje, tato metoda stále není v Českých zemích využívána hojně, přesto se její využití stále zvyšuje a tento fakt je tudíž sám o sobě současným trendem. Mezi trendy můžeme řadit elektronický způsob záznamu modelových situací pomocí programů, při kterých účastníci projevují své chování. Hodnotitelé i účastníci využívají tento program jako časově rychlejší a méně náročnou formu při zaznamenávání projevovaných znaků chování. Hodnotitelé tak mohou snadněji a rychleji zpracovat hodnocení kandidátů apod..

Celý průběh jednotlivých modelových situací však může být zaznamenán pomocí umístění videokamer do prostorů vyhrazených ke konání AC. Videokamery zaznamenávají chování a reakce účastníků po celou dobu dané modelové situace. Aktivita, odpovědi, způsob vyjadřování a celkový výkon si mohou hodnotitelé poté opakovaně přehrávat a lépe rozpoznat vykázané znaky chování. Tato forma přináší mnoho výhod. Je využívána především u AC s vyšším počtem kandidátů, kde je vyšší riziko, že hodnotitelé se současně obtížněji věnují vykázaným znakům chování všech kandidátů. Jednou z nich je, že pokud hodnotitel nestihne nebo si není jistý projevením daného znaku chování účastníka, může se k tomuto okamžiku ve video záznamu zpětně vrátit a prověřit si ho. U znalostních testů je pomocí této formy záznamu snadněji identifikovatelné například podvádění. Další výhodou je, že do průběhu AC lze zapojit nižší počet hodnotitelů a šetřit tudíž náklady na konání AC vyplácením jejich mezd. Tato forma přináší ovšem i své nevýhody. Dle autorky názoru je největší nevýhodou absence osobní komunikace mezi kandidátem a hodnotitelem. Hodnotitel si může přehrát záznam zpětně, ale v případě potřeby objasnění chování či reakce, zde chybí možnost vysvětlení, proč takto kandidát jednal apod.. Mezi další nevýhodu můžeme zařadit možnost poruchy techniky, kamery, kvůli které bychom mohli o záznamy přijít. Tomu však zamezit spuštěním několika kamer v místnosti, či pravidelným zálohováním (Dennis A. Joiner, 2012; Dennis A. Joiner, n.d.).

Mezi další trend můžeme zařadit virtuální AC. V průběhu tohoto AC jsou úlohy řešeny online elektronickou formou z různých míst. Zde lze ověřovat schopnosti a dovednosti pomocí otevřených otázek, kdy se kandidát rozepíše o kladené otázce například „na jaké pracovní pozici se vidím v horizontu pěti let a co mne k tomu motivuje“ nebo uvést představu o tom, co bude vaším úkolem v průběhu prvního roku na dané pracovní pozici s uvedením určitých problémů a jejich řešení. Dále lze zde prověřovat dílčí testy a skupinové situace. U skupinových situací je možné využít například marketingových zpráv či finančních výkazů, které obsahují velké množství

informací a je podstatné rozlišit jen ty důležité. Jde zde o propojení měkkých a tvrdých dovedností. Výhodou virtuálního AC je především úspora času. Při současném využití reálného a virtuálního AC, nám stačí během reálného AC realizovat dvě skupinové situace a jedna individuální. Ostatní úlohy jsou realizovány pomocí virtuálního AC. Mezi další výhody lze zařadit fakt, že virtuální AC nám umožňuje lepší předvýběr kandidátů než ostatní metody s obdržením kvalitnějších informací v různých kategoriích, které jsou podkladem pro reálné AC. Uchazeči často mívají pocit, že nejsou tolik pozorováni jako při reálném AC, tudíž se více projevují a to je pro nás jako hodnotitele důležité. Virtuální AC je vhodné využít, pokud kandidáti mají zájem o pracovní pozici, ale z časových důvodů je obtížné zvolit pro konání jeden termín. Počet účastníků je obvykle o jednoho či dva vyšší než při reálném AC (Rob Williams, n.d.; Hroník, 2010).

Dalším trendem jsou situační testy (situational judgment tests –SJT) a multisituační cvičení. Tyto typy testových trendů jsou využívána především v zahraničí.

V situačních testech je účastníkovi představena situace – písemně či ústně a kandidát má za úkol z několika možností odpovědí (čtyř), vybrat jednu nejvhodnější či naopak nejméně vhodnou odpověď, ke které by se za této situace přiklonil. Pomocí SJT tedy zjišťujeme variantu chování a řešení kandidáta v dané popsané situaci. Tyto testy nacházejí využití u společností, které se zabývají finančnictvím a bankovníctvím, například jedna z nejznámějších světových organizací poskytující finanční služby KMPG. Dále také nachází uplatnění u vládních organizací, ozbrojených sil, či letecké společnosti British Airways u palubní posádky apod.. (Rob Williams, n.d.; Job-TestPrep, 2017).

Multisituační cvičení obsahuje opět danou konkrétní situaci – zadanou písemně či ústně, ve které se účastník nachází, ovšem na rozdíl od situačních testů kandidát odpovídá na otázky otevřenou formou. Má tudíž možnost se lépe vyjádřit a objasnit své myšlenky názory hodnotitelům (Dennis A. Joiner, n.d.).

Dle anglického specialisty na psychometrická řešení Roba Williamse lze také zařadit mezi trend AC tzv. „flash mob“, který se zaměřuje na nábor absolventů. Jde o novou inovativní koncepci, která kombinuje marketing na trhu s hodnocením. Základ spočívá v tom, že koncept je navržen tak, aby zlepšil proces náboru absolventů a umožnil tak organizacím časově efektivní přístup absolventů. Výhodou „flash mobu“ je ta, že šetří čas kandidátům ohledně náborových procesů. Centra hodnocení „flash mob“ nahrazují běžnou marketingovou událost nebo firemní prezentaci. Jsou navrženy tak, aby téměř okamžitě nabízely nabídky nejlepším kandidátům s tím, že se vyhnou běžné byrokracii a umožní kandidátům odejít s nabídkou práce (Rob Williams, n.d.; John Wiley, 2012).

Trendů při realizaci AC stále přibývá ve spojitosti s vývojem technologií a nových poznatků z psychologie, přesto by se tyto trendy měly využívat v organizaci a jejím prostředí ve spojitosti se zaměřením na efektivitu a naplnění cíle konaného AC a organizace.

Metodika práce

Obsah práce je rozdělena celkem na čtyři části. První částí je úvod. Zde autorka práce představuje čtenářům metodu AC a jeho specifika uvedené v teoretické části. Druhou část tvoří samotná teorie, která je podkladem pro třetí praktickou část. Konečnou částí práce je její závěr, kde autorka této práce shrnuje poznatky této metody jako celek a prokazuje přínos své práce prostřednictvím ohodnocení personální společnosti CPL Jobs, jakožto odborníka zabývajícího se touto personální činností.

Teoretická část je podložena odbornou literaturou včetně zahraničních zdrojů. V této části je metoda AC představena jako moderní nástroj výběrového řízení od jeho vzniku po jeho současné využití, jsou zde představena specifika metody AC a jeho odlišnosti od ostatních výběrových metod pracovníků včetně výhod a nevýhod. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují v závislosti postupů při realizaci AC.

Praktická část je podložena výše zmíněnou teorií, interními zdroji společnosti VZP, rozhovorem s personalistkou VZP, která se zabývá realizací AC, účastní na školení personální společnosti CPL Jobs, kde se autorka práce zúčastnila fiktivního AC hodnocení pěti odborníky. Tato část je rozdělena na přípravnou a realizační fázi. Autorka této práce navrhuje novou metodu pro hodnocení pracovníka v rámci výběrového řízení formou AC na konkrétní pracovní pozici, která je vhodná ve VZP k realizaci této specifické metody. Autorka této práce si zde stanoví danou pracovní pozici společnosti VZP, na kterou bude AC vytvořeno. Představuje zde popis náplně práce pracovní pozice včetně požadavků společnosti na ni. Z toho se odvíjejí navržené modelové situace k assessování uchazečů, model požadovaných kompetencí, jejich způsob hodnocení a záznamu, určuje zde tzv. dodavatele, jejich počet a úlohu během konání AC, způsob poskytnutí zpětné vazby uchazečům apod., přičemž u každé části autorka práce zdůvodňuje danou praktiku. Dále zde autorka této práce přikládá navržené podklady nezbytné realizaci a výstupu AC jako je záznamový arch, časový harmonogram a výstupní závěrečná zpráva zadavateli.

Následně je praktická část ohodnocena již zmiňovanou personální společností CPL Jobs, personalistkou Radkou Královičovou, která se specializuje na recruitment v oblasti náboru metody AC. Autorka této práce takto získává zpětnou vazbu na svou navrženou formu AC pro ověření reálnosti s ohodnocením úrovně kvality, pozitiv či případných doporučení v rámci zlepšení kvality a následně vyšší reliability a validity. Tímto způsobem je ověřeno, zda byl cíl bakalářské práce naplněn.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této bakalářské práce bude navržena dle poskytnutých informací společností a nejlepších praktik metod AC realizace výběrového AC. Jedná se o největší společnost v České republice působící v oblasti poskytování služeb zdravotního pojištění - VZP. AC bude navrženo na pozici pracovníka VZP ČR, pro kterou je tato výběrová metoda, vzhledem ke svým specifikům, vhodná. Konkrétně půjde o pracovní pozici „vedoucí pracovník klientského pracoviště VZP.“

17 Představení společnosti

VZP působí na českém trhu již 25 let. Jedná se o největší zdravotní pojišťovnu s počtem 6 milionů klientů, téměř 3 600 zaměstnanci a 190 pobočkami na území České republiky. Společnost vynaloží ročně na léčbu klientů 160 miliard Kč. Hlavní složku vynaložených nákladů na léčbu tvoří děti a senioři. Společnost zajišťuje hrazení plateb cca 70 % zdravotní péče, která je financována z veřejného zdravotního pojištění. Hlavním posláním VZP je vybírat pojistné na zdravotní pojištění a hradit zdravotní služby, které jsou poskytnuty klientům na základě smlouvy mezi pojišťovnou a poskytovateli zdravotních služeb. Tato společnost má uzavřené smlouvy s více než 96% praktických lékařů a 40 tisíci poskytovatelů zdravotních služeb včetně specializovaných pracovišť např. v oblasti onkologie či lázeňských léčebně rehabilitačních pracovišť. Tento aspekt tvoří konkurenční výhodu VZP před ostatními zdravotními pojišťovnami na českém trhu.

VZP se angažuje i v dalších odvětvích na „cestě ke zdraví.“ Před lety se díky jejímu pilotnímu projektu mohl začít na pracovištích využívat screening tlustého střeva či test Oncotype DX, který využívají ženy s rakovinou prsu jako ochranu před chemoterapií, která je ve fázi jejich stádia onemocnění neúčinná. Společnost je zapojená svou činností do Mezinárodní asociace vzájemných pojišťoven (AIM) a Evropské sítě boje proti podvodům a korupci ve zdravotnictví (EHFCN).

Mezi pilíře společensky zodpovědné činnosti VZP patří:

- a) podpora zdravého životního stylu;
- b) podpora znevýhodněných občanů;
- c) firemní dobrovolnictví;
- d) podpora vědy a výzkumu;

Klienti VZP mohou využívat finanční příspěvky v různých preventivních odvětvích či poskytování služeb on-line (VZP ČR, 2015).

18 Proč zvolit metodu AC?

Vzhledem k náplni pracovní činnosti a požadavkům k této pracovní pozici (viz. kapitola č. 19) společnost realizuje výběrové řízení k přijetí nového pracovníka metodu AC, ve které může pomocí této metody nejlépe usoudit vhodnost kandidáta na tuto pracovní pozici a ověřit požadované kompetence, schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro pracovní výkon této pozice. Tuto výběrovou metodu VZP může využít především k obsazení pracovních pozic na klientských pracovištích – vedoucích pozic těchto pracovišť či odborných referentů, kde je nutné prokázat výskyt a úroveň požadovaných kritérií a lze tak nejlépe odhadnout vhodnost kandidáta na tuto pracovní pozici. Na AC je pozváno několik kandidátů, které hodnotitelé mohou pozorovat ve stejných situacích ve stejném okamžiku. Kandidáti jsou v průběhu konání pozorováni několika hodnotiteli, kteří si o jejich chování vedou záznam. Kandidáti se účastní několika druhů modelových situací, ve kterých projevují své chování, postoje, aktivitu, reakce, schopnosti a dovednosti, které jsou klíčové k obsazení této pracovní pozice. Kritéria hodnocení jsou předem určena, sdělena hodnotitelům, ve vztahu k pracovní pozici a jejím potřebám.

Celé realizaci AC, vzhledem ke splnění efektivního a relevantního cíle jeho konání, předchází fáze „filtrace“ uchazečů na základě kritérií stanovených v analýze pracovní pozice (viz. kapitola č. 19) prostřednictvím životopisů od potencionálních kandidátů. Budoucí uchazeči, kteří splňují požadavky na obsazení pracovní pozice, jsou poté přizváni k osobnímu pohovoru a dle jeho úspěšnosti dále do výběrového AC. Informování o procesu AC jsou pomocí e-mailové adresy, a to z důvodu poskytnutí informací všem účastníkům hromadně (rozhovor s personalistkou VZP Simonou Kozlíkovou, 2017).

19 Přípravná fáze k obsazení pracovní pozice

Přípravnou fázi autorka této práce rozdělila do několika kroků, které po sobě následují a jsou navzájem propojeny.

19.1 Analýza pracovní pozice

První nezbytnou fází pro možnost realizace AC je stanovení analýzy obsazované pracovní pozice. Tato fáze určí potřebnou míru a druh požadovaných schopností, dovedností a kompetencí, které bude uchazeč během pracovního výkonu aplikovat, tudíž je nezbytné je ověřit pomocí různých druhů modelových situací. Tento design AC je přizpůsoben všemi svými typickými aspekty k cíli obsadit pozici „vedoucí pracovník klientského pracoviště VZP v Praze.“

19.1.1 Náplň práce

V této fázi je stanovena přesná náplň pracovní pozice. Pracovník bude na klientském pracovišti provádět tyto úkony:

- zajišťovat chod a provoz pobočky, kontrolovat provoz pobočky a dohlížet; na plnění jejich činností a cílů;
- zajišťovat kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb;
- vést tým pracovníků pobočky, řešit s podřízenými každodenní záležitosti o chodu pobočky, plánování jejich pracovních směn, dovolených apod.;
- provádět kontakt s našimi klienty a poskytovat informace pojištěncům a plátcům pojistného;
- provádět správu oznámení, dokumentů od pojištěnců a plátců pojistného;
- prodávat komerční produkty partnerů VZP ČR;
- zpracovávat dokumenty pro vyřizování korespondence a stížností klientů;
- provádět správu žádostí o klientské příspěvky a benefity;
- komunikovat se zahraničními orgány;
- komunikovat přednostně s klienty ohledně zdravotní péče;
- kontrolovat a archivovat předané dokumenty od partnerů VZP ČR;
- provádět přednostní kontakt se zdravotnickými zařízeními a specializovanými pracovišti (VZP ČR, 2015).

Cílem této pracovní pozice je efektivní vedení jedné z klientské pobočky v Praze, uspokojení potřeb zákazníků, vytvoření a budování týmové atmosféry a především reprezentativní postoj působení v rámci zastoupení celé společnosti VZP ČR vůči klientům.

19.1.2 Požadavky společnosti

Na tuto pozici společnost vyhledává pracovníka se vzděláním SŠ či VŠ doložené maturitním vysvědčením či diplomem. Praxe v oboru je požadována, ovšem nemusí se jednat o vedoucí pozici. Anglický jazyk je pro tuto pozici požadován na komunikační úrovni, tedy úrovni B2. Ovšem nezbytnými požadavky jsou výborné komunikační schopnosti, sociální inteligence a empatie. Dále také schopnost identifikovat očekávání klienta a flexibilně mu navrhnout způsob vhodného řešení dané situace. Pracovník musí mít schopnost budovat týmového ducha a udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti a být ochotný poskytnout svému týmu pomoc, umět naslouchat jak týmu, tak klientům a umět stručně a jasně vyjádřit své myšlenky. Dále musí mít schopnosti se rychle a efektivně rozhodovat ve stěžejních situacích, které mohou být nezvyklé. Nezbytnou podmínkou je také schopnost rozhodovat se, stát si za svým rozhodnutím popřípadě jako za celek svého týmu a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Dále pracovník musí mít organizační schopnosti a vzhledem k vedoucí pozici mít schopnost dělat více věcí současně. Ke všem těmto požadavkům je potřeba energie a vytrvalost za účelem naplnění cílů.

Jelikož tato pracovní náplň obsahuje také komunikaci a řešení různých úkolů pomocí počítačových softwarů, musí kandidát prokázat vyšší úroveň znalosti MS Excel, Word, Outlook, než je běžná uživatelská úroveň.

Dále vzhledem k občasným cestám za účelem účasti se školení apod., je vhodné, aby byl kandidát držitelem řidičského průkazu skupiny B – aktivní řidič.

Vybraný kandidát bude společností proškolen k výkonu své pracovní pozice. Školení bude v délce několika týdnů, poté může pracovník zahájit svůj samostatný pracovní úkon (VZP ČR, 2015).

19.1.3 Co může VZP ČR zaměstnanci nabídnout?

Budoucí pracovník bude součástí největší společnosti poskytující zdravotní pojištění v České republice. Práci bude odvádět pro stabilního zaměstnavatele s dobrou pověstí.

Výše finančního ohodnocení je stanovena motivačně dle odvedeného pracovního výkonu s možností získání mnoha benefitů jako jsou stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, 13. plat, dovolená v délce pěti týdnů, čtyři dny sociálního volna v období jednoho roku, které je plně hrazeno (pokud má zaměstnanec dítě do 15 let) a tři dny zdravotního volna (sick days) v období jednoho roku. Zaměstnanec také může využít možnosti čerpání sociálních půjček a výpomocí či využívat systém vzdělávání.

Jedná se o různorodou pracovní náplň pracovních činností, tudíž se pracovník může zdokonalit v mnoha oblastech profesní kariéry s možností jejího následného růstu a také osobního rozvoje. Dále se pracovník stane členem týmu spolupracujících v přátelské atmosféře. Zaměstnanci poskytnuta smlouva na dobu určitou v období jednoho roku s možností jejího prodloužení na dobu neurčitou.

Společnost se snaží být spravedlivá ke všem účastněným uchazečům, tudíž po ukončení AC poskytuje zpětnou vazbu i v případě neúspěchu k přijetí na pracovní pozici (VZP ČR, 2015; rozhovor se zaměstnancem VZP ČR Simonou Výbornou, 2017).

19.1.4 Postup získání kandidátů

Společnost si v první řadě určí výchozí zdroje pracovní nabídky. Tím je umístění pracovního inzerátu na webový portál Jobs.cz a jejich webové stránky VZP ČR (sekce: Volné pracovní pozice). Zdroj může být také interní – poskytnutí informace o této volné pracovní pozici mezi stávajícími zaměstnanci, kteří mohou kandidáta doporučit.

Po obdržení dostatečného množství odpovídajících životopisů (délka stanovena na 3 týdny) proběhne prvotní „filtrace“ uchazečů na základě jejich životopisů. Vybraní uchazeči jsou poté pozváni telefonicky k ústnímu pohovoru, kde se personalista dozví bližší informace o potencionálním kandidátovi, ovšem i kandidát o pracovní pozici a metodě výběru – tedy AC. Na AC jsou pozváni jen vhodní kandidáti, kteří odpovídají stanoveným kritérium společnosti na tuto pracovní pozici. Informace o konaném AC jsou kandidátům poskytnuty pomocí e-mailové adresy. Tento způsob je upřednostněn před telefonickým způsobem z důvodu úspory času a informace v něm si mohou pozvaní uchazeči opakovaně připomenout. Je jim sděleno místo, datum, doba začátku a konce AC. Uchazeči jsou také předem upozorněni na délku trvání konání průběhu AC.

Vybraní kandidáti jsou zároveň z organizačních důvodů požádáni o zpětnou vazbu, zda se AC účastní.

20 Model kompetencí

Autorka této práce využívá model kompetencí. Pomocí měření těchto kompetencí hodnotitelé určují míru splnění požadovaných kritérií ve vztahu k pracovní činnosti obsazované pracovní pozici.

Tento model kompetencí přináší mnoha výhod v jeho použití. První výhodou je, že přesně vymezuje sledované a hodnocené prvky, které hodnotitelé posuzují. Druhou výhodou je možnost vzájemného srovnání mezi assessovanými uchazeči či skupinami. Dále je objektivní a etický a také dává možnost projevu účastníka ve struktuře dané kompetence. Autorka této práce zařadila do modelu kompetencí těchto devět níže uvedených kompetencí, které považuje za nezbytné pro obsazení této pracovní pozice, a které budou pozorovány a hodnoceny pomocí modelových situací v kapitole č. 22:

- a) vedení lidí a práce s týmem;
- b) úroveň komunikace;
- c) osobní integrita;
- d) flexibilita;
- e) orientace na zákazníka;
- f) pracovní nasazení;
- g) důslednost a organizační schopnosti;
- h) schopnost řešit problémy;
- ch) odborné znalosti (práce na PC a jazyková znalost AJ).

Níže autorka práce popisuje posuzované a hodnocené aspekty, s odůvodněním nutnosti jejich projevu, výše uvedených kompetencí, které musí uchazeč prokázat.

20.1 Vedení lidí a práce s týmem

Tato kompetence je nezbytná z důvodu pracovní pozice „vedoucího“, který je klíčovým článkem celého týmu, tudíž se od něj očekávají tyto prokázané aspekty chování přispívající k prosperitě pracoviště:

- podpora členů týmu;
- ochota vyslechnout názory členů týmu;
- ochota přistoupení na kompromis v případě neshod týmu;

- tvorba přátelské atmosféry;
- schopnost jednat s členy týmu s respektem a úctou;
- sdílení a schopnost prosazení svých názorů a myšlenek v týmu;
- schopnost dát prostor pro vyjádření ostatních členů týmu;
- motivace týmu a „týmového ducha“.

20.2 Úroveň komunikace

Komunikace je pro tuto pozici velmi důležitá, pracovník bude komunikovat denně se svými klienty, podřízenými či nadřízenými, sdělovat jim informace, přijímat od nich informace, proto by měl projevovat tyto aspekty chování:

- projev vstřícnosti k problémům a požadavkům interních a externích klientů;
- jasně a stručně vysvětluje své záměry ústní i písemnou formou;
- schopnost přizpůsobit obsah sdělení kontextu a příjemci;
- schopnost řešit problémové či konfliktní situace ve vztahu k jádru problému, nikoliv sobě samému;
- schopnost sdílet informace s ostatními;
- míra aktivity k získání informací ke své práci.

20.3 Osobní integrita

Osobní integrita je zaměřena na celistvost, soulad a synergii. To znamená, že kandidát vykazuje všechny požadované složky osobnosti, které jsou mezi sebou vyvážené a navzájem na sebe působí a posilují svůj rozvoj. Důraz je tedy kladen na tyto aspekty:

- schopnost pozitivně propagovat VZP;
- míra uznání a naplnění strategie VZP;
- zodpovědnost plnit stanovené úkoly a dohody;
- schopnost přijímat rozhodnutí ve vztahu ke svým kompetencím;
- schopnost v případě nesouhlasu a vyjádření kritiky poskytnout lepší návrh řešení;
- úroveň spolehlivosti, empatie.

20.4 Flexibilita

Nezbytnou vlastností této pracovní pozice je dle autorky také flexibilita. Jelikož pracovník vede klientské pracoviště, musí být schopný se přizpůsobovat novým požadavkům od vedení společnosti či klienta. Musí vykazovat tyto aspekty chování:

- schopnost efektivně a rychle reagovat na změněné podmínky;
- schopnost změny stereotypů;
- schopnost improvizace při řešení problémů;
- schopnost rychle se přizpůsobit pracovním úkonům.

20.5 Orientace na zákazníka

Vedoucí pracovník se zabývá také nabídkou a procesem řešení služeb klientům (nemocnicím, specializovaným pracovištím apod.). Musí být schopen se tudíž orientovat na požadavek zákazníka a naplnění cíle vedoucí k jeho spokojenosti. Proto budou sledovány tyto aspekty chování:

- schopnost vstřícnosti k problémům a požadavkům;
- schopnost být v stěžejních situacích empatický a trpělivý;
- zásada poskytovat klientům služby, které jsou v souladu se standardy platné legislativy či vnitřními předpisy společnosti;
- schopnost získání důvěry klientů, rozpoznat potřeby druhých a brát na ně zřetel.

20.6 Pracovní nasazení

Vedoucí pracovník vykonává obsáhlejší práci než jeho podřízení pracovníci. Proto musí být vytrvalý za účelem hledání řešení v různých situacích a být ambiciózní. K tomu potřebuje vykazovat níže uvedené prvky chování:

- výše úrovně výkonu práce, která je nad rámec pracovní pozice;
- úroveň soustředěnosti na pracovní úkony;
- schopnost pracovat samostatně;
- schopnost vykonávat mimořádně náročné pracovní úkony při hledání možnosti jejich zefektivnění;
- úroveň vykazované opory svým kolegům (podřízeným).

20.7 Důslednost a organizační schopnosti

Jako vedoucí pracovník musí vykazovat značnou úroveň organizačních schopností a důslednosti. Tyto složky vedou k efektivnímu fungování pracoviště a snazšího naplnění stanoveného cíle:

- schopnost vytrvalého pracovního nasazení za účelem dosažení cíle;
- schopnost vypořádat se s překážkami při dosahování stanoveného cíle;
- schopnost dodržovat stanovená pravidla a ověřovat si podstatné informace vedoucí k určitým závěrům;
- schopnost odlišit úroveň podstaty pracovních úkonů.

20.8 Schopnost řešit problémy

Vedoucí pracovník musí dále být schopen analyzovat problémy v různých situacích a musí být schopen vytvořit vhodné řešení daného problému v limitovaném čase. Musí tudíž:

- mít schopnost rozpoznat daný problém;
- mít schopnost vynalézt jeho efektivní řešení;
- stanovit si postup a cíl řešeného problému;
- mít schopnost přicházet s nápaditými myšlenkami k řešení;
- být trpělivý a vytrvalý.

20.9 Odborné znalosti

Vzhledem k tomu, že pracovník bude komunikovat se zahraničními útvary, jak je uvedeno v náplni jeho práce, musí vykazovat znalost anglického jazyka na úrovni B2, tedy komunikační úrovni, pomocí krátkého rozhovoru v anglickém jazyce. Dále musí prokázat dobrou znalost MS Excel a Word pomocí zadaných úkolů, které autorka této práce zahrnuje do modelových situací v kapitole č. 22.

21 Metodika měření kompetencí

Výše uvedené kompetence budou dle autorky této práce měřeny na klasifikační stupnici. Tato stupnice obsahuje číselnou škálu tzv. „známek“ v rozmezí od 0 do 4. Každá známka z této číselné škály vyjadřuje míru splnění kompetence, kterou lze stanovit v procentech žádoucí úrovně kompetence.

Pro lepší přehlednost uvádí autorka práce níže tabulku č. 3 - klasifikační stupnice s odpovídajícími charakteristikami k příslušné známce.

Tabulka 3: Klasifikační stupnice

„Známka“	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná úroveň pozorované kompetence či její celková absence. Jedná se o vysoké rozpory sledovaného chování ve vztahu k požadovaným kompetencím.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Jedná se o zpozorované rozpory ve vztahu k požadované kompetenci. Může se jednat i o absenci pozorované kompetence, přestože účastník měl možnost ji projevit. Znamka odpovídá 0 -25% žádoucí úrovni kompetence.
2	Postačující minimální úroveň. S určitými výhradami odpovídá požadovaným kompetencím. Lze identifikovat klíčové oblasti kompetencí ke zlepšení. Jejich rozvoj je zaměřen na zvýšení úrovně silných stránek a snížení úrovně slabých stránek. Znamka odpovídá 25 - 75% žádoucí úrovni kompetence.
3	Optimální úroveň. Lze identifikovat dílčí oblasti určené ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na vyšší úroveň silných stránek. Znamka odpovídá 75 - 90% žádoucí úrovni kompetence.
4	Vynikající úroveň pozorované kompetence. Není potřeba zlepšovat jakoukoliv dílčí oblast kompetence ke zlepšení. Znamka odpovídá úrovni nad 90% žádoucí úrovni kompetence.

Zdroj: autorka práce.

22 Modelové situace

Pro stanovení úrovně výše zmíněných potřebných posuzovaných kompetencí autorka práce zvolila tři skupinové situace a tři individuální situace, celkem tedy 6 modelových situací. Montag (2002) uvádí, že čím vyšší je počet použitých technik, tím vyšší je prediktivní validita. Tento počet tedy zajistí vyšší prediktivní validitu. Typ těchto modelových situací je nutné důkladně zvážit a zvolit je tak, aby přinesly co nejvyšší vypovídající schopnost o měřených kompetencích, které hodnotitelé zjišťují. Také musí být zadány stručně a pochopitelně, aby je kandidáti pochopili s co nejméně nesrovnalostmi a pozorovatelné chování kandidátů bylo možné hodnotit relevantně. Z tohoto důvodu autorka práce zvolila takové modelové situace, ve kterých je možné prokázat všechny aspekty požadovaných kompetencí.

U každé modelové situace je stanoven zvlášť průměr ze všech jednotlivých hodnocených kompetencí dle úrovně jejich dosažení, které je ohodnoceno číselnou škálou 0 – 4, jak již autorka práce zmiňuje výše. Čím vyšší je průměr, tím je úroveň požadovaných kompetencí vyšší a kandidát tudíž lépe odpovídá požadavkům na obsazení této pracovní pozice. Tyto průměry z jednotlivých modelových situací poté slouží také k přehlednějšímu ohodnocení kandidáta na hodnotitelské poradě. Hodnotitelé pak mohou vidět, v čem daný kandidát vyniká či naopak nevyniká, a také kandidáty na základě výše dosaženého průměru u dané modelové situace mohou navzájem porovnávat.

Pro lepší přehlednost autorka této práce uvádí níže tabulku č. 4, která určuje, jaké kompetence bude jednotlivá modelová situace zkoumat a které budou hodnotiteli sledovány a posuzovány.

Tabulka 4: Modelové situace ve vztahu ke zkoumaným kompetencím

	Komu- nikati vnost	Orientace na zákaz- níka	Pracovní nasazení	Důslednost a organi- zační schopnosti	Flexibilita	Osobní inte- grita	Od- borné znalosti	Týmová spolu- práce	Schop- nost řešit pro- blémy
Skupinové situace									
Pojišťovna	X	X		X		X		X	X
Případová studie „kvalita služeb pracoviště“	X		X	X		X		X	X
Cesta lodí	X		X	X	X			X	X
Individuální situace									
Květinová výzdoba	X	X	X		X	X			
Nepříjemný klient	X	X			X	X			X
PC úkol, rozhovor v anglickém jazyce							X		

Zdroj: autorka práce.

22.1 Skupinové modelové situace

V této kapitole autorka této práce popisuje konkrétní zadání jednotlivých skupinových modelových situací, kterých se budou kandidáti během AC zúčastňovat.

Před zahájením všech modelových situací se kandidát představí.

22.1.1 Představení účastníka

Tato úvodní část vypovídá především o sebevědomí kandidáta, způsobu prezentace, kreativitě prezentace a schopnosti být konkrétní. Dále o schopnosti udržovat oční kontakt.

Prosím představte se nám v časovém rozmezí 2 – 3 minut. Na přípravu máte 10 minut. Zaměřte se na své dosavadní úspěchy, které si myslíte, že Vás předurčují k této pracovní pozici. Poté se zaměřte na 3 kompetence, na kterých si myslíte, že můžete

„stavět“ a doložte je konkrétními příklady. Dále nás seznámte se svými znalostmi, schopnostmi a předpoklady pro práci ve VZP.

22.1.2 Úloha „pojišťovna“

Tato úloha je zaměřena přímo na hypotetickou situaci z pracovního prostředí. Pomocí této úlohy lze zkoumat několik kompetencí (viz. tabulka č. 4), pomocí kterých lze hodnotit a zjišťovat postoje a postupy kandidáta, pokud by se v této situaci ocitl. Hodnotitelé mohou pozorovat schopnost naslouchání ostatních členů týmu, vyjadřování, prosazování svého názoru a jeho zdůvodnění, schopnost přistoupit na kompromis a také především schopnost práce v týmu a schopnost prezentace společného výsledku, se kterým nemusí kandidát souhlasit. Úloha zní:

Jste pracovník společnosti Pojišťovna, s.r.o.. Naše společnost má 16 klientských pracovišť ve všech krajích ČR. Dále naše společnost vlastní 143 pracovišť s plným provozem a 144 s částečným provozem ve městech. Všechna tato pracoviště mají pevnou pracovní dobu od 8:00 – 16:30h, přičemž půl hodiny mají zaměstnanci nárok na pracovní pauzu (oběd). V této době jsou pracoviště uzavřena.

Každé pracoviště má odlišnou úroveň vybavení, které odpovídalo zařizovacím schopnostem ředitele a poskytnutým finančním prostředkům. Mnoho pracovišť se ovšem stěžuje na jejich nedostatečnou reprezentaci v médiích, nedostatek informačních materiálů a brožur pro své klienty. Klienti se také stěžují na nedostatečnou časovou flexibilitu pracovišť, množství a kvalitu informací, kteří jim poskytují zaměstnanci pracovišť a také na jejich způsob komunikace.

Vaším úkolem je určit principy, kterými by se měla klientská pracoviště řídit, ale se zlepšila jejich efektivita práce a byly si schopné udržet a přilákat nové spokojené zákazníky.

Nejprve máte 10 minut na své samostatné řešení, poté máte 15 minut na skupinové řešení úkolu. Váš společný výsledek řešení poté budete jednotlivě prezentovat managementu pojišťovny s účelem obhájit si svá jednotlivá stanoviska řešení.

22.1.3 Případová studie - „kvalita služeb pracoviště“

Pomocí této případové studie jsou zkoumány měkké a tvrdé dovednosti kandidáta, které jsou zaměřeny především na věcné řešení podstaty. Autorka práce zvolila skupinovou případovou studii z důvodu širšího a požadovaného zkoumaného spektra na profil budoucího pracovníka. Schopnost řešit problémy je jednou z klíčových požadavků na tuto pracovní pozici, proto autorka práce do modelových situací zařadila

i tuto praktiku. Je zde kladen důraz na výsledek, než na samotný proces. Po vyřešení zadaného úkolu budou kandidáti prezentovat své odpovědi. Zde se projeví síla „týmového ducha“, schopnost obhájit si svůj názor a také projevit odbornější znalost. Dále je možné zde sledovat schopnost pro time management, rozhodovací schopnosti a analytické schopnosti (identifikace problému). Zadání případové studie je opět ve vztahu k hypotetické situaci na klientském pracovišti VZP. Zadání zní:

VZP má významného klienta „A“. Tento klient je u naší společnosti dlouhodobě, společnost ho považuje za velmi váženého klienta. Veškeré platby pojistného za své zaměstnance hradí v čas a VZP mu poskytuje mnoho výhod k pojištění jeho zaměstnanců. Doposud s tímto klientem nenastal žádný problém.

Vše bylo v pořádku až do doby, kdy společnost VZP ztratila doklad o úhradě jeho pojistného. Klient se proto obrátil na jedno z našich klientských pracovišť. Zde požadoval vysvětlení celé situace a následné vyřešení bez jakýchkoliv postihů.

Pracovník, se kterým byl řešen vzniklý problém, se klientovi omluvil a odkázal ho na centrálu VZP, „oddělení styku se zákazníky pro výběr pojistného“. Klient tudíž obratem navštívil toto oddělení. Pracovník, se kterým zde komunikoval, mu však omluvu nesdělil a požádal ho o doklad o úhradě pojistného s tím, že celá situace bude vyřešena během následujících dvou týdnů a poté klientovi zavolá. Klient obratem tento doklad naskenoval a zaslal.

Klient se po dvou týdnech žádného hovoru nedočkal, proto opět volal na centrálu VZP. Nyní vzniklou situaci řešil s jiným pracovníkem, který o tomto problému neměl žádné informace a nemohl dohledat zaslaný oskenovaný doklad od klienta, který zaslal.

Klient byl již v této fázi na pracovníka nepříjemný a otrávený z celé situace. Musel opět vše od začátku vysvětlovat a opět zaslat doklad o platbě pojistného.

Druhý pracovník, se kterým klient problém řešil, dal nakonec tuto záležitost do pořádku. Ovšem zapomněl o tom informovat klienta. Klient se vše dozvěděl až po 4 týdnech, když mu byl zaslán dokument o výpisu z pojistných plateb.

Poté se ale ztratila další klientova platba o úhradě pojistného. Klient byl již celou situací dekompenzován a znechucen. Měl oprávněný pocit nekvalitně odvedených služeb VZP k jeho osobě vzhledem k jeho serióznosti a včasnosti plateb.

Klient se poté rozhodl přejít ke konkurenci a ptá se pracovníka VZP na datum, kdy bude možné pojišťovnu změnit. To ovšem dle zákona může provést jen jednou za rok a k zákonem stanovenému dni.

Otázky:

- a) co bylo v procesu komunikace s klientem špatně a jak tyto negativní procesy snižovat či zcela eliminovat?
- b) co by měla společnost zlepšit ve vztahu k orientaci na zákazníka a proč?
- c) je pro společnost výhodnější: udržet si tohoto klienta, nebo získat nového?
- d) stanovte datum možnosti změny pojišťovny.

Nejprve si stanovte Vaše řešení individuálně a poté se shodněte s Vaším týmem na požadovaných odpovědích. Ty následně budete prezentovat v časovém rozmezí 15 minut. Je na vás, jak se dohodnete, jakým způsobem je budete prezentovat.

Na tento úkol máte 45 minut.

22.1.4 Úloha „cesta lodí“

Tato modelová situace je zaměřena na chování kandidáta pod tlakem, v emočně náročné situaci. Vedoucí pracoviště se může často s takovou situací setkat, proto autorka této práce zařadila tuto úlohu do modelových situací. Úloha je zaměřena na schopnost řešit problémy v krizových situacích, na způsob nalézt a obhájit si svůj názor, který je ve vztahu k požadovanému cíli. Hodnotitelé sledují organizační schopnost, iniciativu, předvídavost, zaměřenost na úkol apod.. Hodnotitelům je včetně záznamového archu poskytnut volný papír k záznamu poznámek vzhledem k bohatým možnostem postřehů během této úlohy. Úloha zní:

Jste na lodi se 6 osobami – 4 ženy a 2 muži, se kterými tvoříte posádku lodi.

První žena: Kateřina Nováková, věk 38 let, má 2 malé děti (6 měsíců a 10 let), žije s manželem, který je advokát a minulý rok mu byla diagnostikována rakovina.

Druhá žena: Lucie Šebestová, věk 52 let, má 4 dospělé děti a 7 malých vnoučat. Pracuje jako lékařka a nyní provádí výzkum, který by mohl v budoucnosti vyvinout lék na léčbu roztroušené sklerózy.

Třetí žena: Edita Zelenková, věk 27 let, bezdětná. Pracuje jako žurnalistka a nyní odjet do USA na pracovní stáž, kam byla vybrána. Žije s přítelem a do roka by ráda založila rodinu.

Čtvrtá žena: Lenka Omáčková, věk 43 let, pracuje jako sekretářka v auditorské firmě, má 3 děti ve věku 7, 12 a 21 let. Manžel ji opustil. Má nemocného tatínka, kterému musí platit léky.

První muž: Jindřich Sova, věk 40 let, má 3 děti ve věku 1 rok, 5 a 10 let, povoláním prodavač elektroniky. Manželka je lehká alkoholička na mateřské dovolené, která se příliš o děti nestará.

Druhý muž: Václav Zbyšek, věk 25 let, bezdětný, nyní vystudoval psychologii a má v plánu odjet do Afriky pomáhat dětem a nemocným jako dobrovolník.

Máte za úkol dopravit jídlo a potraviny pro skupinu lidí na pustém ostrově, která je životně závislá na vaší dodávce potravin. Na cestu máte 7 dní, poté skupině lidí dojdou veškeré zásoby včetně pitné vody a nebudou moci již déle přežít.

Před plavbou si rozdělte role, které bude každý jednotlivec vašeho týmu na palubě zastávat.

Po rozdělení rolí: Jste na palubě lodi, u které se vyskytla závada. Musíte snížit počet členů posádky, jinak není možné se dopravit na ostrov. Abyste mohli pokračovat v cestě, je potřeba vysadit 2 členy posádky na malém ostrově s tím, že na tento ostrov se už s lodí nevrátíte a vysazení členové tam zemřou. Vaším úkolem je nyní rozhodnout se, jaké 2 členy posádky vysadíte.

Je vám poskytnuto 15 minut, abyste se ve skupině shodli, koho vysadíte a poté nám jeden z vašeho týmu oznámil a zdůvodnil Vaše konečné rozhodnutí v časovém rozmezí 5 minut.

22.2 Individuální situace

V této kapitole autorka práce popisuje konkrétní zadání jednotlivých individuálních modelových situací, kterých se budou kandidáti během AC zúčastňovat.

22.2.1 Úloha „nádobí“

Jednou z pracovních činností vedoucího klientského pracoviště je prodej komerčních produktů partnerů VZP. Tato úloha hodnotitelům pomůže ohodnotit kompetence k této činnosti potřebné (viz. tabulka č. 4). Dále v ní hodnotitelé mohou sledovat způsoby vyjadřování, v rámci prezentace neverbální komunikaci či úroveň kreativity, samostatnost, argumentační schopnost a schopnost být flexibilní ve vztahu k požadavkům klienta. Úloha zní:

Prodáváte nádobí, skleněné a plastové. Vašimi zákazníky jsou hotely, úřady, firmy, školní jídelny apod..

Vaším úkolem je připravit si prezentaci vaší nabídky v časovém rozmezí 7 – 10 minut. V rámci prezentace si určete, kdo je klientem a v jaké oblasti působí. S tímto klientem nemáte žádnou podstatnou zkušenost.

Poté nám svou nabídku představíte v časovém rozmezí cca 5 minut a hodnotitelé Vám budou hrát klienta.

22.2.2 Úloha „nepříjemný klient“

Tuto úlohu zvolila autorka této práce z důvodu běžného a prvotního kontaktu s některými klienty. Úloha je opět sestavena k hypotetické situaci na pracovišti. V této modelové situaci se jedná konkrétně o techniku „hraní rolí“, která má vysoké vypovídací schopnosti o hodnocených kompetencích a je i časově méně náročná. Pro tuto pozici je kontakt s klienty klíčový a právě vedoucí pracoviště může být často pracovníkem, na kterého se klienti VZP obrazejí se stížnostmi. Klienti mohou být často nepříjemní, proto je potřebné zjistit kandidáta chování, postoje, flexibilitu v těchto situacích. Dále také úroveň pochopení vůči klientovi požadavků a schopnost navrhnout mu adekvátní řešení situace s cílem uspokojit jeho potřeby a rozvíjet tak dobrou pověst společnosti. Úloha tedy zní:

Jste přepážkový pracovník ve VZP. Přišel za Vámi klient se dvěma problémy.

První problémem je, že VZP tohoto klienta vyzvala opakovaně prostřednictvím písemné výzvy, aby dodal měsíční přehled plateb pojistného za své zaměstnance. Za nedodání tohoto požadavku mu VZP vyměřila pokutu. Klient Vám ovšem ukáže podací poštovní lístek z minulého týdne, což prokazatelně znamená, že klient tak učinil ve stanoveném termínu.

Dále klient požaduje příspěvek na očkování pro svou dceru. Klienta se odvolává na webové stránky VZP ČR. Tato akce však skončila minulý měsíc. Klient tvrdí, že tato informace na webových stránkách nebyla a stále trvá na tomto příspěvku.

Klient vyhrožuje tím, že pokud mu VZP nevyjde vstříc, tak přestoupí k jiné pojišťovně a tyto dva případy oznámí televiznímu pořadu „Na vlastní oči“ a zvažuje vymáhání příspěvku soudní cestou.

Problémového klienta Vám bude hrát personalista. Na rozhovor s cílem vyřešit tyto dva problémy máte 10 minut.

22.2.3 Úloha práce na PC a krátký anglický pohovor

Jelikož je již stanoveno v požadavcích společnosti na tohoto pracovníka určitá úroveň odborných znalostí, autorka práce stanovila tyto úkoly pro kandidáty AC.

Anglický jazyk je požadován na úrovni B2, tudíž požadavky na rozhovor zní:

Připravte si prezentaci na 5 minut v anglickém jazyce na téma „jak si představuji správného manažera“.

Na přípravu máte 20 minut. Poté nám svou prezentaci představíte a my Vám položíme pár otázek odpovídající této jazykové úrovni v závislosti na Vaší prezentaci.

Úlohu práci na PC budete provádět v programu MS Excel a Word. Úkoly zní:

V Excelu ze zadaných dat sestavte:

- kontingenční tabulku;
- pomocí vhodných funkcí zjistěte jen počet žen ve věku 35 - 40 let, které žijí v Praze a mají úrazové pojištění uzavřené od roku 2012;
- z těchto nově získaných dat vytvořte vhodný graf s popisky os.

Na tyto úkoly máte 20 minut. Poté je uložte pod svým jménem na disk F.

Ve Wordu v textu:

- upravte formování textu tak, aby byl text zarovnán na střed a vlevo o 1,5 cm;
- řádkování nastavte na „jednoduché“ a okraje nastavte na „úzké“;
- text rozdělte do dvou sloupců a očísľujte stránky textu;
- poté si zvolte jeden z vytvořených sloupců a vložte k němu pomocí vhodné funkce ve Wordu komentář „prosím o doplnění informací“.

Na tyto úkoly máte 15 minut. Poté je uložte pod svým jménem na disk F.

23 Záznamový arch

Výše uvedené požadované kompetence jsou ohodnoceny hodnotiteli prostřednictvím zmíněných jednotlivých modelových situací. Jejich úroveň dosažení je zaznamenána hodnotiteli na záznamové archy. Ke každé modelové situaci určenými zkoumanými kompetencemi je sestaven odpovídající záznamový arch, jehož vzorový příklad autorka této práce uvádí níže. Tento záznamový arch je určen pro ohodnocení úrovně kompetencí ve skupinové modelové situaci: „pojišťovna“. Zkoumané kompetence vychází z tabulky č. 4. Jedná se o strukturovaný záznamový arch, který hodnotitelům umožňuje přehlednější hodnocení daných kompetencí.

Tento záznamový arch je určen pro částečně standardizované pozorování. V praxi bývá nejpreferovanější z důvodu možnosti poměření pomocí kritérií (Hroník, 2002). Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla využívat k ohodnocení právě tento typ záznamového archu. Záznamový arch obsahuje volné části, které slouží pro vlastní komentáře či poznámky ke kandidátu u daných kompetencí. Do této části mohou hodnotitelé zaznamenávat své další postřehy pozorování.

Každý hodnotitel tedy obdrží k jednotlivé modelové situaci záznamový arch určený pro posouzení úrovně kompetencí v ní zkoumané. Tyto záznamové archy obsahují kompetence v souvislosti k dané modelové situaci.

23.1 Záznamový arch k modelové situaci „pojišťovna“

Modelová skupinová situace: „pojišťovna“					
Jméno, příjmení a č. týmu uchazeče:			Datum, čas a místo:		
Jméno, příjmení a č. týmu hodnotitele:			Průměr hodnocení:		
KOMPETENCE	ZNÁMKA				
Komunikativnost	0	1	2	3	4
Komentář:					
Orientace na zákazníka	0	1	2	3	4
Komentář:					
Důslednost a organizační schopnosti	0	1	2	3	4
Komentář:					
Osobní integrita	0	1	2	3	4
Komentář:					
Týmová spolupráce	0	1	2	3	4
Komentář:					
Schopnost řešit problémy	0	1	2	3	4
Komentář:					

Zdroj: autorka práce.

24 Realizační fáze

Jak již autorka práce výše zmiňuje, kandidáti jsou nejprve „filtrováni“ na základě jejich zasláných životopisů a následného ústního pohovoru s personalistou VZP, kde je rozhodnuto o případném postupu uchazeče do AC.

Poté je hodnotitelům AC a manažerovi personálního oddělení oznámen počet účastníků AC. Personalista zajišťuje pomocí e-mailové adresy zaslání pozvánek kandidátům do AC, zajišťuje pozvání hodnotitelů do AC s potřebnými informacemi zhruba týden před konáním AC.

Na toto AC je pozváno 6 vybraných kandidátů, 4 interní hodnotitelé a 1 moderátor, který celý proces AC řídí, jak na straně uchazečů, tak na straně hodnotitelů. Skupina hodnotitelů se skládá ze dvou personalistů z oboru HR ve VZP, z jednoho personalisty z oblasti firemní kultury a jednoho manažera pro klientská pracoviště VZP. Tento počet hodnotitelů by měl zajistit dostatečnou možnost ke kvalitnímu ohodnocení uchazečů. Na hodnocení jedné skupiny tří uchazečů tedy připadají dva hodnotitelé. Individuální úlohy jsou hodnoceny všemi hodnotiteli.

Autorka práce zvolila interní hodnotitele z důvodu jejich lepší představy o budoucím pracovníkovi, lepších znalostech a požadavcích na obsazení této pracovní pozice a lepší znalosti pracovního procesu této pozice. Dále je také tato zvolená forma složení hodnotitelů méně nákladná.

Manažer a všichni personalisté jsou před konáním AC seznámeni s modelovými situacemi, k jejichž hodnocení jim jsou poskytnuty záznamové archy.

Personalista také zajišťuje občerstvení pro kandidáty a hodnotitele během AC prostřednictvím cateringové firmy, připravují místnost (flipcharty, papíry, psací potřeby apod..) a tisknou potřebné materiály a sestavuje časový harmonogram AC, který je hodnotitelům a kandidátům v tištěné formě poskytnut na začátku AC. Tento harmonogram pro zde zvolené výběrové AC autorka práce uvádí níže.

Každému týmu je při skupinových modelových situacích přidělen jeden tým hodnotitelů.

Délka trvání AC je stanovena na necelých 8 hodin.

Níže autorka práce uvádí časový harmonogram realizovaného výběrového AC.

24.1 Časový harmonogram AC

ČASOVÝ HARMONOGRAM				
ČAS	TYP ÚLOHY	NÁZEV ÚLOHY	SKUPINA HODNOTITELŮ č. 1 a 2	TÝM č. 1 a 2
9:00		Zahájení AC		
9:00 – 9:15		Představení společnosti a hodnotitelů		
9:15 – 9:45		Představení účastníků		
9:45– 10:15	Skupinová úloha	„pojišťovna“	1., 2	1., 2.
10:15 – 11:15	Skupinová úloha	„kvalita služeb pracoviště“	1., 2.	1., 2.
11:15 – 11:30	Přestávka účastníků a hodnotitelů			
11:30 – 11:55	Skupinová úloha	„cesta lodí“	1., 2.	1., 2.
11:55 – 12:55	Individuální úloha	„nádobí“		
12:55 – 13:20	Přestávka na oběd			
13:20 – 14:20	Individuální úloha	„nepříjemný klient“		

14:20 – 14:55	Individuální úloha –anglický rozhovor	„jak si představuji správného mana- žera“		
14:55 – 15:30	Individuální úloha	práce na PC (Excel, Word)		
15:30 – 15:45	Přestávka			
15:45 – 16:15	Porada hodnoti- telů, poskytnutí zpětná vazby účastníkům			
16:15– 16: 35	Osobní poho- vory s úspěšnými kandidáty			
16:35-16:55	Konečná porada hodnotitelů			
16:55	Ukončení AC			

Zdroj: autorka práce.

24.2. Struktura a organizace AC

Toto AC bude trvat zhruba 8 hodin včetně přestávek a porady hodnotitelů. Tato doba trvání je v praxi nejběžnější vzhledem k počtu kandidátů a počtu modelových situací. Začátek AC je stanoven na 9:00 hodinu ranní. Před zahájením konání AC personalista připravuje místnost, rozdává materiály pro účastníky i hodnotitele – záznamové archy, tužky, papíry, flipcharty, drobné občerstvení apod..

Zahájení má na starost moderátor, který přivítá účastníky, obeznámí uchazeče o časovém rozmezí konání AC, seznámí je více s touto výběrovou metodou a možností setkání se se stresovými situacemi, oznámí jim účel a obsah procesu konání AC, aby kandidáti měli představu o celém průběhu. Dále je informuje o poskytnutí zpětné vazby, představí účastníkům hodnotitele, aby věděli, kdo má jakou úlohu v AC a ve společnosti VZP. Následně moderátor rozdělí účastníky a hodnotitele do dvou skupin z důvodu realizace skupinových modelových situací. Hodnotitelské týmy se vždy uprostřed každé skupinové modelové situace v hodnocení týmů účastníků vystřídají. Takto bude zajištěna všestrannost a objektivita hodnocení – každý kandidát je hodnocen všemi hodnotiteli.

Skupinové modelové situace jsou zadávány moderátorem vždy současně oběma assessovaným týmům a probíhají současně. Tým hodnotitelů k danému týmu ho během modelové situace pozoruje a hodnotí na záznamové archy s možností uvedení osobních komentářů hodnotitelů. Pokud je hodnotiteli nějaký akt kandidáta nejasný, požádá ho o jeho vysvětlení po ukončení modelové situace skupinové či individuální. V průběhu přestávek dochází k uvolnění atmosféry, účastníci a hodnotitelé se mohou zapojit do volných diskusí, přičemž jsou kandidáti stále hodnoceni. Tento proces je také složkou AC, ovšem kandidáti o tom nejsou informováni. Hodnotitelé tak mají možnost vidět účastníky i v jiných, nevypjatých, situacích.

Po ukončení všech modelových situací je uskutečněna porada hodnotitelů, kde si hodnotitelé sdělují své poznatky o kandidátech a vylučují společně nevhodné kandidáty a shodují se naopak na úspěšných vhodných kandidátech. Cílem této porady je získat názory všech hodnotitelů, přibližně se shodnout na hodnocení jednotlivých účastníků či kritérií hodnocení a shodnout se na tom, kteří kandidáti postoupí k osobnímu pohovoru a kteří budou nyní vyloučeni

Počet úspěšných či neúspěšných kandidátů může být jakýkoliv. V assesement centru není nikdy zaručena jeho úspěšnost k účelu naplnění cíle – přijetí vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. Vhodných kandidátů může být více, jeden nebo žádný.

Celý tým hodnotitelů nemá doposud k dispozici životopisy kandidátů z důvodu možné ovlivnitelnosti jejich rozhodnutí o vhodném/vhodných kandidátech jen na základě posudku ze životopisů. Hodnotitelé se tak mohou rozhodovat jen na základě projevených kompetencí během modelových situací.

Poté hodnotitelský tým oznámí své rozhodnutí o neúspěchu nevhodným kandidátům. Všichni účastníci ovšem obdrží max. do tří pracovních dnů oficiální vyjádření prostřednictvím e-mailové adresy.

Úspěšní kandidáti jsou poté přizváni k poslednímu osobnímu pohovoru s personalistou a manažerem pro klientská pracoviště. Zde už má manažer a personalista k dispozici i životopisy vybraných kandidátů.

Hodnotitelský tým a manažer klientského pracoviště diskutují postupně o jednotlivých výkonech, projevech chování, úrovni dosažení požadovaných kompetencí, zhodnocení a zpracování samostatných modelových situací, celkovém dojmu o vybraných úspěšných kandidátech a zpracovávají se hodnocení. Tato hodnotitelská porada se koná za účelem společného rozhodnutí, zda je možné přijmout jednoho z kandidátů, kteří byli vybráni k druhému osobnímu pohovoru po účasti na AC.

U vybraného kandidáta se v závěrečné fázi stanoví datum nástupu k pracovnímu výkonu, podepsání pracovní smlouvy. Výstupem z tohoto AC je závěrečná zpráva.

24.3. Zpětná vazba kandidátům

Zpětná vazba kandidátům během AC není v praxi poskytována příliš často z důvodu časové náročnosti celého AC a z důvodu častého nezájmu kandidátů (vlastní zkušenost autorky práce). Má ovšem výhody, jak pro hodnotitele, tak pro kandidáty a je jedním z výstupů AC.

V tomto AC je proto zpětná vazba účastníkům poskytnuta po ukončení všech modelových situací a před zahájením hodnotitelské porady v časovém rozmezí cca 3 minut na každého kandidáta, pokud o ni bude mít kandidát zájem. Zpětná vazba je účastníkům sdělena osobně „tváří v tvář“. Zkušený personalista, který tuto zpětnou vazbu poskytuje, má předem stanovenou její strategii a cíl. Poskytovatel zpětné vazby musí být velmi zkušený, neboť poskytuje „nejvyšší vrchol AC“, musí ji poskytnout kvalitně, srozumitelně a motivačně. Hodnotitelé mají možnost získat další informace či požádat uchazeče o objasnění některých kroků, chování apod. a na tomto základě se dále rozhodovat o jejich vhodnosti na pracovní pozici.

Také uchazeč má možnost získat informace o svém hodnocení, možnost dozvědět se, co hodnotitelé shledali na jeho chování během modelových situací jako pozitiva a co jako negativa, jaké má silné a slabé stránky, proč by byl vhodným či nevhodným

kandidátem na tuto pracovní pozici. Zpětná vazba může sloužit uchazečům k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

25 Výstupy z AC – závěrečná zpráva

Poslední závěrečnou fází tohoto AC je jeho výstup.

Jedním z výstupů je poskytnutí již zmiňované zpětné vazby účastníkům „tváří v tvář“.

Také mezi výstup můžeme zařadit poradu týmu assessorů, která proběhla po ukončení modelových situací. Výsledkem finální porady je sloučení jednotlivých pozorování, prvotní interpretace, doporučení a u výběrového AC podmíněné rozhodnutí. Doporučení jsou v kompetenci assessorů, ovšem finální rozhodnutí provádí pouze manažer, který je také jedním z assessorů. Podmíněné rozhodnutí je stanoveno v závěru celé porady. Tato podmíněnost u výběrového AC se určuje především u rozhodnutí „ANO“, u rozhodnutí „NE“ se ve většině případů nevyskytuje. Toto rozhodnutí není oznámeno uchazeči, je pouze informací, zda je dosaženo cíle náboru a výběru vhodného kandidáta.

Dále je sepsána písemná zpráva z tohoto AC, která je základem jeho kvality a úplnosti. Tato zpráva je určena zadavateli AC – tedy společnosti VZP ČR, tak jak tomu v praxi u výběrových AC bývá. Závěrečná zpráva pro zadavatele je zaměřena na ekonomičnost a organizaci AC (Hroník, 2002). Autorka této práce níže uvádí výstupní závěrečnou zprávu pro přijatého kandidáta na tuto pracovní pozici z tohoto výběrového AC. Zpráva je hodnotiteli zpracována a zaslána zadavateli AC.

Strukturou této zprávy je celkové zhodnocení AC, stanovení silných a slabých stránek kandidáta v individuálních a skupinových modelových situacích, doporučení, celkové zhodnocení.

25.1. Výstupní závěrečná zpráva pro zadavatele

VÝSTUP Z ASSESSMENT CENTRA – POZICE: VEDOUCÍ KLIENTSKÉHO PRACOVÍŠTĚ VZP

VZP ČR, a.s. – PRAHA, datum:

Kandidát (jméno, příjmení):

Datum narození:

Hodnotitelé: 1.

2.

3.

4.

(jméno, příjmení)

Metody:

a) Skupinové modelové situace:

1.

2.

3.

Zhodnocení silných a slabých stránek:

b) Individuální modelové situace:

1.

2.

3.

Zhodnocení silných a slabých stránek:

Celkové zhodnocení modelových situací:

Doporučení:

Celkové zhodnocení AC:

Doporučení:

Zdroj: autorka práce.

Závěr

V bakalářské práci byla představena moderní a rozvíjející se forma náboru pracovníků metodou assessment centra (dále AC). Metoda byla představena v rámci teoretické a praktické části, přičemž podkladem mi byla odborná literatura, interní zdroje společnosti, rozhovor s personalistkou společnosti a účast na školení a fiktivním AC personální agenturou CPL Jobs. V této práci jsem se snažila v teoretické i praktické části postupovat chronologicky, aby jí její čtenáři porozuměli co nejlépe.

Byla představena historie a vývoj AC, jeho formy, výhody, které převažují nad nevýhodami, způsob stanovení kompetencí, jejich měření a záznamu s následným vyhodnocením hodnotiteli, modelové situace, prezentace zpětné vazby apod..

Jak se již zmiňuji v úvodu, úspěch společností je postaven na lidském kapitálu, kterému je potřeba věnovat dostatečnou pozornost, neboť se od něj odvíjí prosperita, stabilita společnosti a její kultura. AC je stále považováno za více stresující formu výběrového řízení než ostatní. Uchazeči by si ale měli uvědomit, že cílem AC není nalézt nejlepšího uchazeče, nýbrž najít vhodného pracovníka na danou pracovní pozici. Každý z nás je jiný, a proto ne všichni z nás musí být vhodní na různé pracovní pozice, které vyžadují stanovené prvky, které metoda AC ověřuje. Pro společnost je realizace AC náročnější a nákladovější formou výběrového řízení, ovšem nejlépe vypovídá o požadovaných schopnostech a dovednostech kandidáta. Výběr vhodného pracovníka společnosti v důsledku přinese vyšší užitek včetně finančního.

Design AC musí být správně nastaven a musí ho provádět zkušení pracovníci na vhodnou pracovní pozici, aby tato metoda měla relevantní vypovídací schopnost. Pokud je AC špatně nastaveno z pohledu zkoumání nepotřebných kompetencí kandidáta, z kterých poté vychází špatné nastavení modelových situací, je tato metoda neúčelná z důvodu získání nerelevantních informací o uchazeči a není naplněn cíl náboru. Z tohoto důvodu je důležité dbát na všechny uvedené aspekty této metody, které jsou obsaženy v teoretické části.

Úloha AC je odrážet co nejvíce pracovní realitu. V dnešní době se s ní setkává čím dál více uchazečů o pracovní pozici, včetně mladých absolventů škol a význam AC stoupá. Za jednu z významných výhod AC považuji možnost získání objektivních důvěryhodných informací o sobě samém vzhledem k tomu, že mnoho z nás tuto možnost v běžném životě nemá. Zpracováním této bakalářské práce jsem si sama rozšířila pohled na tuto personální činnost, což věřím, že mi bude v budoucnosti přínosem i v mém profesním životě.

Přínosem mé bakalářské práce je sestavení nové metody AC pro společnost VZP ČR na konkrétní pracovní pozici, která díky svým požadavkům na pracovníka je podkladem k realizaci AC. Reálnost aplikace a úroveň kvality mé nově navržené metody je ověřena a ohodnocena odborníky - personální společností CPL Jobs, která se zabývá realizací AC u domácích i nadnárodních společností. Vzhledem k tomu, že toto odborné ohodnocení je vcelku kladné, mohu říci, že cíl mé bakalářské práce byl naplněn.

Níže uvádím vyjádření, personalistiky Radky Královičové z personální agentury CPL Jobs, k mé praktické části této bakalářské práce:

„Praktická část je konstrukčně pojata velmi dobře a pro výběrové řízení stanovené pracovní pozice je vhodná. Obsahuje všechny důležité specifické rysy pro AC, které jsou v práci detailně popsány. Jsou zvoleny vhodné simulované autentické modelové situace ve formě hypotetických situací na pracovišti, v čemž nacházím velký přínos a možnost reálnější vypovídací schopnosti stanovených kritérií. Modelové situace jsou i časově vhodně nastavené. Kompetence se ve skupinových modelových situacích opakovaně prolínají, a to má pozitivní dopad na možnost sledování progresu hodnocených kritérií. Počet tří skupinových a tří individuálních modelových situací je k této pozici a časovému nastavení AC celkem optimální. Přesto bych doporučila pracovat s kratší verzí AC. V tomto případě je výhodou možnost pozorovat kandidáty i ve fázi postupně přicházející únavy a lépe stanovit úroveň jejich výkonu. V praxi se využívá obvykle počet min. 2 – 3. V modelu kompetencí je zvoleno 9 zkoumaných kompetencí. Tento počet lze aplikovat, doporučila bych ale méně 3 – 4 pro možnost lepšího záběru při pozorování. Počet a složení pozorovatelů je také stanoven optimálně. Metodiku měřených kompetencí v této formě lze využít. V praxi se s 0 nepracuje z etických důvodů. Mé doporučení je si stanovit číselnou škálu sudých čísel 1 – 6 pro určení lepší diferenciaci kladného a záporného hodnocení, přičemž 1 – 3 se vztahuje k zápornějšímu ohodnocení a 4 – 6 ke kladnějšímu. Dále k vyšší efektivitě této formy AC bych doporučila vyřazení nevhodných uchazečů po projevení nedostatků v prvních dvou modelových situacích, což je častým postupem v praxi. Realizační a přípravná fáze je v pořádku s podrobným popisem všech postupů. Sestavení časového harmonogramu, výstupní zprávy a hodnotícího archu hodnotím též kladně k uplatnění v praxi. Mohu tedy potvrdit reálnost použití a dosažení dostatečné úrovně pro aplikaci této navržené formy AC v praxi“.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Educity: František Hroník představuje virtuální assessment centrum [online]. 2010 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-id1274814>

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Brno: ERA Group spol., 2002. ISBN 80-86517-20-9.

International Personnel Assessment Council, Inc: assessment centers: fundamentals and trends [online]. Nevada, 2012 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.ipacweb.org/Resources/Documents/conf12/joiner.pdf>

IPMA-HR: assessment center trends [online]. n.d. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: http://ipma-hr.org/files/pdf/hrcenter/Assessment%20Center%20Trends/cpr_ass_trends.pdf

JobTestPrep: situational judgement test preparation [online]. 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.jobtestprep.com/sjt>

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

KOUBEK, Josef. *Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

MĚŘTLOVÁ, Lubuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

Rob Williams: assessment centre trends [online]. n.d. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.robwilliamsassessment.co.uk/assessment-info/assessment-centre-trends/>

Rob Williams: situational judgement test design [online]. n.d. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://www.robwilliamsassessment.co.uk/situational-judgement-tests/>

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum, psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 11. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

VZP [online]. 2015 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/>

WILEY, John. *Operatic flash mob: consumer arousal, connectedness and emotion* [online]. [cit. 2017-04-25]. DOI: 10.1002/cb.384. Dostupné z: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cb.384/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED