

Univerzita Palackého v Olomouci

Katedra psychologie Filozofické fakulty

ASSESSMENT CENTRA OČIMA UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ

Diplomová práce

Autor: **Michaela Harčárová**

Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph. D.**

Olomouc

2009

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu své diplomové práce panu PhDr. Matúšovi Šuchovi, Ph. D. za jeho odbornou pomoc, velmi cenné rady, užitečné připomínky a výbornou spolupráci.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny řádně citovala a uvedla.

V Praze 30. listopadu 2009

.....

Abstrakt

Práce identifikuje roli assessment centra v procesu výběru zaměstnanců. Popisuje psychologické aspekty této metody a mapuje současný stav výzkumu v této oblasti. Hodnotí postoje uchazečů o zaměstnání, kteří mají zkušenost s touto metodou a popisuje jejich hodnocení této metody a jejich postřehy. Práce také nastiňuje možnost praktického využití zjištěných poznatků.

Klíčová slova

Assessment centrum (AC), development centrum, uchazeči o zaměstnání, výběrové řízení, psychometrické testy, modelová situace, hodnocení AC, zpětná vazba

1 OBSAH

1	OBSAH.....	4
2	ÚVOD	7
3	HISTORIE AC	8
3.1	HISTORICKÉ KOŘENY VZNIKU ASSESSMENT CENTRA	8
3.2	VÝVOJ PO 2. SVĚTOVÉ VÁLCE	10
3.3	ASSESSMENT CENTRA V SOUČASNOSTI	11
4	CO JE TO AC?	13
4.1	VOLBA METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	13
4.2	ASSESSMENT CENTRUM	15
4.2.1	<i>Klíčové prvky assessment centra</i>	<i>18</i>
4.2.2	<i>Typy cvičení v assessment centru</i>	<i>19</i>
4.2.3	<i>Typické součásti assessment centra</i>	<i>20</i>
4.2.4	<i>Pozitivní a negativní efekty assessment centra</i>	<i>22</i>
4.2.5	<i>Důležitost zpětné vazby</i>	<i>23</i>
4.2.6	<i>Příklad využití metody v praxi.....</i>	<i>24</i>
4.3	DEVELOPMENT CENTRA A 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA.....	29
4.4	HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTREM.....	30
5	TYPY VYUŽITÍ AC.....	32
5.1	ROZPOZNÁNÍ TALENTU	32

5.2	POVÝŠENÍ	33
5.3	ZJIŠTĚNÍ ROZVOJOVÝCH POTŘEB.....	33
5.4	ABSOLVENTI A METODA AC.....	34
6	TESTY JAKO SOUČÁST AC.....	36
6.1	TESTY SCHOPNOSTÍ A ZPŮSOBILOSTÍ.....	40
6.2	OSOBNOSTNÍ TESTY A MOTIVAČNÍ DOTAZNÍKY	41
6.2.1	<i>MBTI.....</i>	<i>44</i>
6.3	TÝMOVÉ TESTY A GRAFOLOGIE	45
7	POHOVOR	48
7.1	TYPY POHOVORŮ	50
7.2	KOMPETENČNÍ POHOVOR	51
7.2.1	<i>Vznik systémů založených na kompetencích</i>	<i>53</i>
7.2.2	<i>Co je to kompetence?</i>	<i>54</i>
8	VALIDITA A RELIABILITA AC	56
8.1	TYPY VALIDITY PRO ASSESSMENT CENTRA.....	56
8.2	ZÁKLADNÍ VÝZKUMY.....	59
8.3	DALŠÍ VÝZKUMY (ZAMĚŘENY NA ZJIŠŤOVÁNÍ TYPU POUŽÍVANÝCH VÝBĚROVÝCH METOD A/ANEBO REAKCÍ UCHAZEČŮ NA NĚ)	64
8.4	STUDIE ZAMĚŘENY NA POHLED UCHAZEČŮ	67
9	PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY METODY	69
9.1	NEDOSTATEK ASERTIVITY A EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	69

9.2	ZÁKLADNÍ OBLASTI PRO TESTOVÁNÍ	70
9.3	PSYCHOLOGICKÁ A PRAKTICKÁ PŘÍPRAVA NA AC.....	72
9.3.1	<i>Tipy pro uchazeče pro účast v testech a assessment centrech</i>	<i>73</i>
9.3.2	<i>Tipy pro pohovor.....</i>	<i>74</i>
9.4	POSTOJ UCHAZEČŮ K METODĚ ASSESSMENT CENTRUM.....	75
10	PRAKTICKÁ ČÁST	76
10.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE.....	76
10.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	77
10.3	METODY:	78
10.3.1	<i>Assessment centrum a výběrové řízení ve vybraných společnostech.....</i>	<i>80</i>
10.4	SOUBOR.....	81
10.5	VÝSLEDKY	84
10.6	NAVAZUJÍCÍ VÝZKUMNÁ ČÁST.....	90
11	DISKUSE	94
12	ZÁVĚRY.....	99
13	SOUHRN	102
14	LITERATURA	105
15	PŘÍLOHY	108
15.1	PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK SCHOPNOSTÍ.....	108
15.2	PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK K VÝZKUMU	108

2 ÚVOD

Assessment centrum (AC) začalo být v pracovní psychologii u nás známo zejména po revoluci v roce 1989. Příliv zahraničních firem na náš trh způsobil změny v myšlení lidí a postupně začali být přijímány nové standardy v personálních strategiích firem působících v České republice. Assessment centrum je nástroj, který se používá pro výběr zaměstnanců a je takto vnímán laickou veřejností. Assessment centrum má širší využití než je obecně známo a také v některých případech využití mění svůj název na development centrum. Assessment centrum spolu s psychometrií a strukturovanými pohovory představuje techniky, které mají za cíl pochopit a předvídat chování jednotlivce ucházejícího se o zaměstnání. Mohou být použity i další systematické a méně systematické metody, které jako takové vstupují do rozhodovacího procesu jako například intuitivní myšlení a neuvědomované procesy, a ty nám umožňují pochopit ostatní lidské bytosti. K závěrům o chování a povaze člověka ve výběrovém řízení tak vede také hodnocení jeho úsměvu, vzdělání, způsobu vyjadřování, toho zda přišel včas a další. Veškeré hodnotící techniky v podstatě směřují ke stejnému cíli, uchazečům se však mohou zdát pochybné, těžko pochopitelné z hlediska důvodu jejich použití nebo struktury, častokrát také podezřelé co do spravedlnosti výběru vhodného uchazeče. Jak píše Edenborough (2005), trnem v oku uchazečů i odborníků bývají metody, které používají formalizované dotazování, manipulaci prostřednictvím abstraktních symbolů (projektivní testy) a předem připravená cvičení. Podotýká ale, že právě tyto formy výběru jsou vědecky ověřovány, upravovány, a jsou to vědecké destilace praktických zkušeností z pracovní oblasti fungujících na standardizaci použitých technik a metod.

Předmětem této diplomové práce bude zaměřit se na pochopení základních rozdílů mezi assessment a development centrem, popsání způsobů využití této techniky, pohled do její historie a vystopování jejích kořenů. Zaměříme se na průběh assessment centra, jeho složení a typy technik, které se nejčastěji v rámci něho používají. Důležitou součástí bude také průřez studiemi, které se zabývali validitou assessment center, zjišťováním častosti používání různých metod výběrového řízení a studiemi soustředujícími se na hlavní aktéry assessment center- uchazeče o zaměstnání. Empirická část bude navazovat na popis vybraných psychologických aspektů metody a jejím předmětem bude objasnit cíle průzkumu, který byl proveden pro účely této diplomové práce a byl zaměřen právě na zkušenosti uchazečů assessment center.

3 HISTORIE AC

3.1 HISTORICKÉ KOŘENY VZNIKU ASSESSMENT CENTRA

„Filozofové, vědci a mystici zkoumají lidské chování, a to jak intelektuální schopnosti, tak schopnosti cítit, reagovat a chovat se určitými způsoby. Zlom ale přinesl až zrod psychologie a její rozvoj na počátku dvacátého století, kdy si lidé začali skutečně klást otázky, jaké aspekty osobnosti se dají měřit, jak se dají vzájemně srovnávat a jak lze tyto znalosti využít při vzdělávání a při výběru lidí s nejvhodnějšími schopnostmi a znalostmi.“ (Hodgson, 2007, s. 21)

Ačkoli novodobá historie assessment center sahá do roku 1942, předchůdci této metody se v různých formách objevovali již mnohem dříve v různých koutech zeměkoule. Jak píše Kyrianová (2003), Ceasar používal určitou formu AC, a to ve formě psychického nátlaku. Aby vybral nejschopnější vojáky, posuzoval je podle fyziologické reakce na křik, v závislosti na které je také i povyšoval. Dále uvádí, že v Číně, za vlády dynastie Ming, byli studenti podrobováni náročným literárním zkouškám.

Metodologie AC byla doporučována a využívána i v Indii přes 1500 lety. Pro ministerské pozice byly údajně do výběrové metody zahrnuty pozorování, posouzení sebeprezentace, hodnocení těmi, kteří dotyčného znali, rozhovor a další formy testování.

V určité formě bylo AC aplikováno i v Německu během 1. světové války. Byly použity strategie jako hodnocení více pozorovateli a výkonu při různých úkolech, přičemž se hodnotil komplexní vzorec chování zaměřený na vůdcovství, ale tyto techniky přesto postrádaly objektivní hodnocení, protože nebyly určeny standardy pro hodnocení a výsledná zpráva byla tudíž založená na velmi subjektivním vnímání každého hodnotitele.

Termín AC byl poprvé použit v roce 1938 Henry Murrayem. Druhá světová válka si žádala nové přístupy, a to nejen v oblasti přímé vojenské strategie, ale přímo při výběru budoucích důstojníků a tudíž příštích původců potenciálních vítězných rozhodnutí. Během první světové války se při výběru důstojníků hledělo více na jejich historický a sociální původ nežli na dovednosti jako

například schopnost vedení lidí, kterými oplývali. Byla to právě první světová válka, která krutým způsobem poukázala na nekompetentnost nejdůležitějších článků velení.

Takový způsob výběru strategických lidí se ukázal jako kontraproduktivní, a proto v roce 1942 začal Britský válečný výbor pro výběr důstojníků (*War Office Selection Board*) uplatňovat metody výběru, které bychom dnes označili jako assessment centrum. Tímy hodnotitelů sestavené z vojenských důstojníků, psychologů a psychiatrů se soustředili na hodnocení osobnostních možností uchazečů a měli tak odstartovat trvalou změnu ve vývoji trendu v oblasti náboru zaměstnanců. Testy zahrnovali skupinové diskuse, krátké prezentace, skupinové úkoly nemající vůdce, dále sérii psychometrických testů a interview. „Nový systém vedl ke značnému zlepšení, co se týče úspěchu při hodnocení metody výběru a byl následně přijat i Spojenými státy americkými jako metoda výběru pro jejich válečné velitele.“ (Roberts, 1997, str. 197) Později dokonce bylo pomocí testů určeno 9 dimenzí, které byly označeny za hlavní kritéria pro výběr agentů. V roce 1945 byl potom model, který vyvinul britský válečný výbor, přijat jako stálá metoda pro výběr zaměstnanců pro britskou armádu.

Vznik metody úzce souvisí i s rozvojem psychodiagnostiky. S tím jak Binet a Simon začali měřit inteligenci u školních dětí, nastal v 19. století rozvoj psychologického testování na základě ověřených testů. „Psycholog Donald Spearman byl první, kdo vyslovil myšlenku o vývoji IQ, to bylo v roce 1908.“ (Hodgson, 2007, s. 21) Testoval tři skupiny schopností lidí a přišel na to, že lze mezi nimi vypořádat souvislosti. Jednalo se o schopnost pracovat se slovy, schopnost pracovat s čísly a schopnost prostorového vnímání. Tyto 3 skupiny schopností hrají dnes v rámci assessment center klíčovou roli, co se testování určitých všeobecných kognitivních dovedností týče. „Lidé, kteří vynikali v jedné skupině schopností, pravděpodobně byli i přiměřeně dobří ve druhých dvou oblastech. Spearman proto došel k závěru, že existuje něco, co tvoří obecnou inteligenci.“ (Hodgson, 2007) Nejdříve takové testy našly uplatnění v armádě, později se však dostaly i do běžné pracovní-psychologické praxe. „V českých zemích začal Psychotechnický ústav vyvíjet metody ověřující pracovní způsobilost u prodávačů a vedoucích prodejen pro zlínské Baťovy závody v roce 1925.“ (Kyrianová, 2003) Kyrianová (2003) také uvádí, že i významný český literát Karel Čapek se zabýval pracovní-psychologickou oblastí, konkrétně ve svém díle *O povoláních lidských*, kde najdeme popisy pracovních náplní jednotlivých profesí.

3.2 VÝVOJ PO 2. SVĚTOVÉ VÁLCE

Na základě úspěchu, který provázal vývoj výběrových metod v průběhu 2. světové války v Británii, se AC ujalo hned v několika různých podobách ve státních službách i v soukromém sektoru. Po válce Spojené státy začali AC využívat ve svých tajných službách pro výběr špiónů. V roce 1956 americká společnost AT&T (telefonní a telegrafní společnost) zahájila pod vedením Douglase Braye svou studii v oblasti rozvoje managementu (*Management progress study*). Znamenalo to první aplikaci AC v průmyslové praxi. Během AC byly hodnoceny jak individuální charakteristiky, tak organizační a pracovní zázemí. Hodnocení vzešlé z AC mělo predikovat, zda to účastník dotáhne do středního managementu v příštích 10 letech nebo dřív. Vzorek populace zahrnoval čerstvé absolventy a pracovníky, kteří původně neobsazovali manažerské pozice a všichni povýšili na manažerské pozice relativně v počátcích jejich kariéry, jak udává Rao a Juneja (2007) ve své studii. Dimenze, které byly hodnoceny, zahrnovaly manažerské dovednosti jako organizování, plánování, rozhodování, všeobecné charakteristiky jako intelekt, osobní dojem, citlivost, ale také hodnoty a postoje jak k práci se vztahující, tak sociální.

Byly použity nástroje jako interview vztahující se k zázemí účastníka, osobním cílům, sociálním hodnotám, zájmům, cvičení „Došlá pošta“ (reálná série úkolů, které je potřeba utřídit dle naléhavosti plnění), modelové hry, skupinové diskuse bez určeného vedoucího, a další projektivní testy. Hodnotiteli byli pracovní a kliničtí psychologové, pracovníci společnosti a pracovníci univerzity či konzultanti. Později byli trénováni také linioví manažeři, supervizoři účastníků AC však nebyli zároveň jejich hodnotiteli. Účastníkům, jejich supervizorům ani jiným manažerům nebyla dána žádná zpětná vazba, aby se minimalizoval efekt hodnocení na postup jednotlivců ve společnosti. Data byla shromážděna v roce 1965, přibližně 8 let od konání AC a kritéria, která byla brána v potaz, byli úroveň managementu, která byla dosažena a vzestup platu za zmiňovaných 8 let. Pro čerstvé absolventy byl koeficient prediktivní validity $r=0.46$ v brzkých letech a 0.33 v 16. roce. Pro ostatní nemanžerské pracovníky $r=0.46$ v brzkých letech a 0.40 v 16. roce. Později AT&T začala používat metodu AC v personální praxi pro ohodnocení a povýšení.

Druhou společností, která oficiálně začala používat AC, byla společnost Standard Oil, po ní následovali IBM, Sears Roebuck, General Electric a Caterpillar tractors. „Do roku 1981 více než 2500 organizací začalo používat metodu AC pro výběr potenciálních manažerů.“ (Ganesh, 2004) Nárůst oblíbenosti metody AC v průmyslové oblasti byl nejrychlejší ve Velké Británii. „V roce

1986 víc jak jedna čtvrtina společností, které zaměstnávali 500 a víc lidí používali development centra a do roku 1993 tento počet vzrostl na 45%.“ (zdroj: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/10/Viera_Sukalova_Dagmar_Hraskova.pdf)

U nás se metoda AC rozšířila až po roce 1989 s přílivem velkých zahraničních firem na český pracovní trh. Využívá se zejména pro výběr čerstvých absolventů na specifické pozice a pro manažerská výběrová řízení. Mnohem častěji se však využívá možností development center, protože jsou ekonomicky výhodnější, a to z toho důvodu, že jsou zaměřeny na rozvoj stávajících zaměstnanců, naproti tomu při assessment centrech se investuje do lidí nových a tudíž není jisté, zda tito vůbec ve společnosti zůstanou a peníze do nich vložené se společnosti vrátí.

Mezi hlavní důvody, proč se AC začala masově využívat, patřili zejména tyto:

- Dobře navržené AC je efektivní nástroj pro měření takového chování, které je pro budoucí pracovní pozici nevyhnutné.
- Dobře nastavené a interpretované DC je vynikajícím nástrojem pro rozvoj potenciálu zaměstnanců.
- AC nabízejí možnost hodnotit objektivně. Hodnotí se aktuální výkon a jsou učiněna rozhodnutí, která vzájemně souvisí a jsou prediktorem budoucích výkonů.
- AC/DC jsou objektivní metodou a nástrojem ke zlepšování lidí i společností, metodou, která může pomoci si uvědomit své silné stránky, schopnosti a návyky.
- AC stejně jako DC zahrnuje posouzení. To znamená, že s informací, která vzejde z jejich výsledku, se dá dále pracovat na osobním i organizačním rozvoji.

3.3 ASSESSMENT CENTRA V SOUČASNOSTI

„V současné době psychologové práce a personalisté analyzují práci, aby zjistili, co je zapotřebí k úspěšnému zvládnutí jednotlivých pracovních rolí.“ (Hodgson, 2007, s. 23) Každá organizace potřebuje kompetentní manažery. Takový manažer přebírá odpovědnost za strategické úkoly a soustavně (ne)přispívá k rozvoji společnosti v závislosti od toho, jakým způsobem svoje role plní. Patrně jen málo společností si může dovolit neinvestovat do kvalitních manažerů. Realita je taková, že je společnosti potřebují k tomu, aby přežily. Uspořádání AC automaticky neznamená, že učiníme objektivní rozhodnutí. Pravdou ale zůstává, že díky AC se naše rozhodnutí v personální

práci (výběr uchazečů, obsazování pracovních míst, povýšení) stanou více odborně a vědecky podložena. Jejich příspěvek spočívá spíše než v pouhém vytváření nejlepších rozhodnutí, ve vytváření kultury odborné způsobilosti.

Jak uvádí Hodgson (2007), až do roku 1970 byla většina příruček pro personalisty založena na schopnostech a způsobilostech osoby a jejím následném nasměrování na vhodné místo na pracovním trhu. Pokračování vytváření modelu kompetentnosti je lepší cíl než jen krátkodobé objektivní rozhodnutí o povýšení. Důležité je, aby se nadále vnímala více komplexnost assessment center než pouze možnost jejich jednorázového použití.

Dalším faktem je, že mnoho top manažerů odchází do důchodu a tyto lidi je potřeba nahradit. Právě AC může pomáhat připravovat střední a senior management pro plnění strategických rolí a úkolů. Dalšími z důvodů, proč organizace potřebují kompetentní manažery, jsou například tyto:

- Tlak na organizace, aby dělaly obchod efektivně a účinně s méně, ale kvalitními lidmi.
- Na to, aby se stala daná společnost více konkurenceschopná a obstála v soutěži nejen v rámci státu, ve kterém působí, ale i mezinárodně, potřebuje lepší plánování, technologie, více kompetentní lidi a promyšlenou organizační strukturu.
- Na společnosti je vyvíjen stále větší tlak, aby působily a srovnávaly se v souladu s mezinárodními standardy v otázce zaměstnanecké produktivity a jejího přínosu.

4 CO JE TO AC?

4.1 VOLBA METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Proč v dnešní době používat assessment centra? Tuto otázku si klade většina zaměstnavatelů při rozhodování o své personální strategii, zejména její jedné důležité části, kterou je nábor nových zaměstnanců. Otázky jak, kde, koho a za kolik jsou zde stěžejní. Na první dotaz bychom mohli odpovědět asi takto: interně nebo externě, sami nebo za pomoci poradenské agentury. Otázka „kde?“ je už poněkud složitější a vyžaduje dobrou znalost pracovního trhu. Nové pracovníky do společnosti lze hledat na několika místech. Velmi přitom záleží, koho hledáme, na jaké místo, do jaké firmy. Standardně se nabízí možnosti jako úřady práce, databáze poradenských nebo personálních agentur při hledání úzce specializovaných pracovníků, odborné komory a sdružení v oboru, v jakém odborníky hledáme, lze využít možnosti vystavit inzerát v různých periodikách, novinách nebo na internetových pracovních portálech. Prostřednictvím těchto možností, které se nabízejí, máme velkou šanci, že najdeme toho správného člověka pro naši organizaci, kterého hledáme, zvláště pokud využijeme několik metod současně a zkombinujeme je. Tím se procento úspěšnosti lineárně zvyšuje. Co ale v případě, že si chceme své zaměstnance vychovávat od začátku a chceme, aby si kariéru budovali u nás až k nejvyšším místům? V takovém případě je nejlepší zaměřit se na talentované studenty vysokých škol, které můžeme přijmout ihned po absolvování vysoké školy. S tímto úzce souvisí poslední ze čtveřice otázek- „za kolik?“. Při této kalkulaci je nutno brát v potaz několik faktorů:

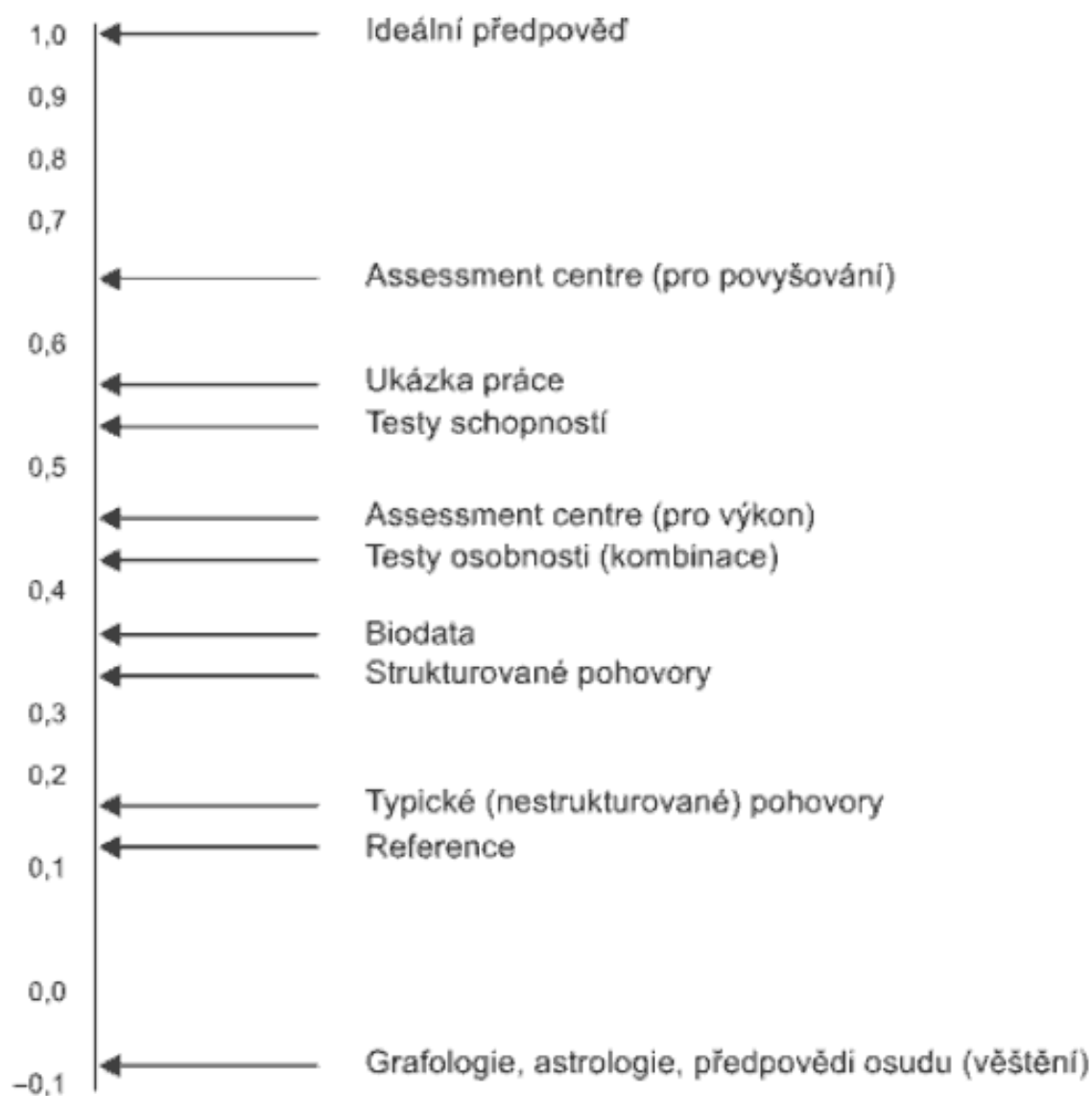
- Kolik se bude hlásit na určitou pozici uchazečů?
- Bude tato pozice manažerská, tedy s málo definovanou náplní práce a většími požadavky na osobnostní kompetence?
- Setkali jsme se již v minulosti s tím, že kombinace klasického pohovoru se zasláním životopisu (a motivačního dopisu) se později ukázala jako slabý prediktor úspěšnosti uchazeče v naší firmě a my jsme museli znovu vyhlášovat výběrové řízení?

Výzkumy, které se zaměřují na platnost a prediktivní validitu jednotlivých metod výběrového řízení uvádějí, že pohovory, které jsou založeny na informacích ze životopisu, vykazují jen 40% úspěšnost, pokud jde o předvídaní úspěchu v práci. Sledují totiž převážně úroveň vzdělání,

dosavadní praxi a zájmy. Bylo také zjištěno, že „pokud jde o písemnou žádost, ať už přijímací formulář, životopis nebo průvodní dopis, uchazeči mají spoustu času, aby uvedli co nejvhodnější a pozitivní informace. Navíc mohou využít pomoci profesionálů, například personálních konzultantů, expertů na lidské zdroje neb zkušeného přítele.“ (Hodgson, 2007, s. 17) Navíc v nedávném průzkumu bylo zjištěno, že až 70% informací, které uvádějí uchazeči v životopisech, je nepravdivých. „Lidé si mění svá hodnocení vynalézáním dalších stupňů vzdělání a získaných diplomů, mění názvy práce i doby zaměstnaneckého poměru pravděpodobně častěji, než si vůbec umíte představit.“ (Hodgson, 2007, s. 17)

Dle Cooka (in Armstrong, 2007) klasické trio výběrových metod tvoří dotazníky, reference a pohovory. Dalšími přídatnými nebo náhradními metodami jsou biodata, assessment centra a psychologické testy (testy způsobilostí a osobnostní testy). V této kapitole si řekneme více zejména o volbě výběru nových pracovníků formou assessment centra. Pro začátek uvádíme přehled používaných výběrových metod. Schéma znázorňuje přesnost vybraných metod pro výběr zaměstnanců dle Taylora (in Armstrong, 2007), který zkoumal jejich validitu s ohledem na predikční hodnotu pro budoucí pracovní výkon.

Schéma 1 – Validita používaných výběrových metod



Zdroj: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání. Praha: Grada, 2007, s. 363)

4.2 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centrum je dnes módní název pro schopný nástroj pro firmy, které si zakládají na své pověsti, mají zájem na tom, aby v jejich firmě pracovali zaměstnanci, kteří vyhovují své pozici, aby jejich týmy držely pohromadě a pracovaly produktivně, aby byla jejich zaměstnancům

poskytnuta možnost dalšího rozvoje a zpětná vazba. Název pro assessment centrum v češtině je hodnotící program a pro development centrum pak diagnosticko-výcvikový nebo rozvojový program.

Charakteristika dle Hodgson (2007) říká, že ať už se assessment centrum koná kdekoliv (přímo v prostorách firmy nebo ve vhodně zvolených obchodních prostorách nějakého hotelu), představuje příležitost pro zaměstnavatele nechat uchazeče projít větším množstvím výběrových testů a cvičení, aby získali ucelený přehled, na jaké pozice se uchazeči hodí.

Assessment centrum disponuje širokou nabídkou metod, které různě vyhovují či nevyhovují zadáním a kritériím pro výběr a samotné jeho konání. V tom spočívá jedna z výhod použití této metody- její flexibilita.

Výrazy assessment centrum a development centrum ve své podstatě (co do obsahu a použitých metod) znamenají to samé, ale cílem každého z nich je něco jiného. Assessment centrum se používá většinou při výběrovém řízení a development centrum při řízení rozvojovém. Dle Hroníka (2005) v současné době u obou z nich převažuje přístup „*mimo chod*“, „*tváří v tvář*“ a „*princip stejné podmínky a situace pro všechny*“. Znamená to, že jak assessment, tak development centrum se nekonají přímo v pracovní době, při reálné činnosti pracovníků, čili lidé nejsou hodnoceni při výkonu práce. Druhá charakteristika- „*tváří v tvář*“- směřuje ke zjišťování tzv. měkkých dovedností a ty lze zjišťovat nejlépe tímto způsobem. Při AC/DC (což jsou zkratky, které lze používat pro výrazy assessment a development centrum) dochází k prolínání externího a interního prostředí vzhledem k firmě/organizaci. Umožňuje to využití externích hodnotitelů- assessorů, kteří mohou přinést nový a nezaujatý pohled. V současné době je trendem, aby se na posuzování účastnili nejméně 3 pozorovatelé, ať už vnitřní (z dané firmy) nebo vnější (z firmy poradenské).

Díky moderním technologiím je dnešní AC/DC ve velké výhodě v porovnání s minulými roky. Mnohé psychodiagnostické testy, diagnostika znalostí a dovedností, které jsou běžně součástí AC/DC, se dají udělat předem, před samotným zahájením AC/DC, a to mimo jiné pomáhá i při samotném sestavování jejich obsahu. Kromě tohoto testování lze využít i možnosti různých on-line manažerských her či simulací.

„Základní výhodou AC je komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které vyplývají z uplatnění principů vícero úhlů, pohledu vícero očima po delší a souvislou dobu.“ (Hroník, 2005, str. 64) Tato

věta dostatečně popisuje, v čem tkví principy AC. Uplatnit princip vícera úhlů pohledu umožňuje použití různých metod. Patří mezi ně metody individuální, (assessovaný neboli ten, kdo je hodnocený většinou vystupuje sám a má možnost ukázat, jaký umí podat výkon a jak umí zacházet s různými sociálními situacemi); skupinové práce, dále zmiňované psychodiagnostické testy a sociogram, který umožňuje získat zpětnou vazbu prostřednictvím ostatních účastníků AC. Všechny tyto metody se dají použít jak v simulované situaci, tak i v reálné. Využití situace simulování, která má co nejvíce společných znaků s tou reálnou, umožňuje zjistit požadované vlastnosti člověka v kratším časovém úseku. Simulované nebo také modelové situace jsou často pojaty jako hra, ale samozřejmě o hru v pravém slova smyslu nejde. „Pro řešení problémové situace, která je povětšinou otevřená, je k dispozici povětšinou nelimitovaný počet strategií. Předmětem pozorování a hodnocení je spíše proces než výsledné řešení.“ (Hroník, 2005, str. 47) Jiným typem modelové situace je případová studie, kde na rozdíl od hry hraje větší roli výsledek než proces, kterým se k výsledku dopracovalo a možnost sledovat tak východiska myšlení, ze kterých výsledek vzešel. „Interpretaci chování v těchto cvičeních provádějí vyškolení hodnotitelé (assessori), kteří dělají svá hodnocení na základě kompetenčního modelu.“ (Edenborough, 2005) Kritickým momentem přitom je analýza pracovního místa, na základě které se určí kritéria (kompetence), která se budou u uchazečů sledovat a která jsou nezbytná pro výkon dané práce. Dalším krokem pro efektivní a úspěšné hodnocení je stanovení pravidel evidence určitého očekávaného chování nebo přímo příkladů chování, tedy určíme kdy nebo které konkrétní chování či projev uchazeče budeme považovat za pozitivní a které za negativní.

Využití AC je vhodné zejména tam, kde předpokládáme, že výkon pracovníka může být ovlivněn prací nebo názory druhých lidí a tam, kde funkce zaměstnance a jeho výkon nejsou jasně ohraničené a jednoznačné. To znamená, že na pozici dělnice u výrobního pásu pravděpodobně nebude až tak výhodné AC použít, protože výběr na tuto pozici bude možno provést levněji, v kratším čase a efektivněji. Pokud ale budeme chtít do své firmy zaměstnat manažera, který bude řídit skupinu 50 lidí, je o AC určitě dobré uvažovat.

Závěrem je nutno podotknout, že všechny metody a úkoly, které se při konkrétním AC/DC využijí, by měly být vzájemně propojeny. Když to tedy shrneme, můžeme AC a DC označit jako soubor hodnotících metod, které jsou zaměřeny na posuzování vybraných vlastností a odhalování silných a slabých stránek zaměstnance.

Jak již bylo popsáno výše, AC je metoda, která se využívá pro výběr zaměstnanců pro určité pozice. „Assesment centrum je dalším nástrojem zaměstnavatelů, který někdy používají spolu s pohovory a psychometrickými testy k hodnocení uchazečů. Je to skutečně jiná forma testování, více zaměřená na praktickou část.“ (Joy, 2007, s. 113) Podobně jako testy schopností a způsobilostí, i metoda AC velmi přesně odhadne budoucí výkony uchazeče. Zaměstnavatelé, kteří se rozhodli ji používat v rámci svých výběrových řízení, chtějí dát najevo svůj zájem na tom, aby jejich výběr byl co možná nejvíce objektivní, spravedlivý a s možností srovnání výkonu a kvalit jednotlivých uchazečů.

4.2.1 Klíčové prvky assessment centra

Za hlavní rys assessment center můžeme považovat vícenásobný proces hodnocení. Zde si popíšeme, jakými způsoby se tento rys dle Ballantyna a Povaha (2004) projevuje v praxi.

Více uchazečů – podstatným znakem assessment centra je, že se ho účastní více uchazečů najednou. Není přesně stanoveno, jaký minimální počet uchazečů by se měl assessment centra účastnit, důležité je, aby bylo zvládnutelné logisticky (při 8 uchazečích je stav téměř optimální, u 12 uchazečů už je to mnohem náročnější).

Kombinace metod – pro vytvoření si kompletního obrázku o uchazeči je nevyhnutné použít několik metod, abychom si mohli vytvořit názor na to, jakými dovednostmi uchazeč oplývá. Pro lepší pochopení v další podkapitole uvádíme i názorný příklad pro sestavení assessment centra tak, aby se klíčové kompetence u jednotlivých uchazečů ověřovali alespoň ve dvou různých cvičeních nebo testech. Assessment centrum by mělo být nadizajnováno tak, aby splnilo svůj účel. Jinými slovy, prostřednictvím jednotlivých úkolů by měly být vyhodnoceny kompetence sledovány pro výkon určité pozice.

Tým hodnotitelů – nejvhodnější je, pokud každý z hodnotitelů může pozorovat každého z uchazečů v jednom z cvičení (simulací, modelových situací). Ideálně by měl každý hodnotitel pozorovat každého uchazeče, ale ne více než jednou. Podle Woodruffa (2000, s. 6) poměr hodnotitelů k uchazečům, který funguje, je 1 hodnotitel na každý pár uchazečů. Vznikne tak situace, kdy každý uchazeč je průměrně sledován třemi hodnotiteli v průběhu AC. Tým hodnotitelů by měl být vyvážený a měl by sestávat z psychologů, personálních manažerů a

liniových manažerů, přičemž všichni by měli před vlastním hodnocením absolvovat vhodný trénink.

Založeno na analýze pracovní pozice, zkoumající chování – na základě zjištění a rozlišení mezi tím, jak vypadá dobrý výkon na dané pozici a jak špatný, lze stanovit vlastnosti, kritéria, dimenze, ale v poslední době hlavně kompetence pro pracovní pozici. Úspěšný pracovní výkon většinou ovlivňuje několik faktorů zároveň. Tyto faktory jsou kombinací, která má co dělat s dispozicemi, postoji, zkušenostmi, které se postupem času rozvíjejí, temperamentem/energií, způsoby myšlení a řešení problémů a znalostmi. Cílem analýzy pracovního místa je rozhodnout, které z těchto věcí mají nejvyšší prioritu.

Sdílené informace – finální rozhodnutí je provedeno až poté, co se shromáždí, porovnají a zhodnotí zpozorované údaje o výkonu jednotlivých uchazečů v rozličných situacích. Tato část assessment centra se nazývá porada hodnotitelů. Této závěrečné diskusi by neměla předcházet žádná jiná.

Cílem stanovení těchto základních rysů assessment center je dosáhnout většího konsenzu a možnosti dát uchazečům detailnější zpětnou vazbu, i přes to, že původním cílem bylo pouhé rozhodnutí „ano či ne“. Nejvýznamnějším bodem je podle Ballantyna a Povaha (2004, s. 3), aby jednotlivý hodnotitel neměl uspořádány veškeré údaje o uchazeči do té doby, než si nad hodnocením zasednou všichni hodnotitelé najednou.

4.2.2 Typy cvičení v assessment centru

Hlavní typy cvičení, se kterými se může uchazeč setkat během AC, jsou dle Joy (2007) následující:

1. **Schránka:** uchazeč dostane hypotetickou poštovní schránku osoby, která zastává nabízené místo. Úkolem je projít veškerou korespondenci a uvést, jak by ji vyřešil, jaké kroky z ní vyplývají a jak by hodnotil prioritu jednotlivých kroků.
2. **Případová studie:** uchazeči je předložen obchodní případ. Jsou mu podány různé faktické informace, na základě kterých musí o případě rozhodnout. Poskytnuté informace se často zdají nejasné. Uchazeč tedy učiní své rozhodnutí a rozřešení případu předloží tazatelům formou krátké prezentace nebo stručné písemné zprávy. Ačkoliv cílem je uskutečnit

rozhodnutí, důraz při hodnocení se klade i na způsob, jakým uchazeč k řešení přišel a jaký přístup při tom zvolil.

3. **Skupinová diskuse:** je založena na stejném principu jako případová studie, ale úkol není individuální. Do diskuse je zapojeno více účastníků assessment centra. Každý z nich obdrží informace k úkolu, které jsou stejné. Někdy bývají v rámci tohoto typu úkolu rozděleny i jednotlivé role. Finální rozhodnutí nebo doporučení se musí provést v rámci celé skupiny ve spolupráci s ostatními uchazeči. Typickým příkladem tohoto cvičení je „*Let balónem*“, kde účastníci letí fiktivním horkovzdušným balónem a musí se rozhodovat, jak docílí toho, aby mohli letět dál, protože došlo k přetížení.
4. **Hra na setkání/hraní rolí:** uchazeč obdrží informace, na základě kterých bude hrát svou roli. Informace by měli být použity tak, aby došlo k naplánování setkání. Velmi záleží na způsobu, jakým to uchazeč udělá. Dle sdělených instrukcí bude předmětem setkání diskuse o problému na základě svých rolí anebo se budou shromažďovat informace o problému.

Nutno podotknout, že někdy se pro skupinovou diskusi používá také název **skupinová modelová situace**, kde vždy podstata tkví ve vyřešení zadaného úkolu ve skupině účastníků (mnohdy se jedná o vymyšlený, nereálný a na první pohled směšný nebo nesmyslný úkol). Přesto, že zadání úkolu, kde kupříkladu máte vyřešit problém, kdo ze 4 čtyř bratrů pěstuje pšenici a kdo z nich bydlí na zámku, může uchazečům na manažerskou pozici připadat až ponižující, mají takové hry velkou výpovědní hodnotu. Cílem totiž je společně vyřešit zadání, kdy na začátku každý účastník hry dostane odlišné informace o úkolu. Pokud skupina správně pochopí, v čem spočívá smysl hry, pomocí kooperace se většinou doberou ke správnému řešení. Problém nastává ve chvíli, kdy se setkají v jedné skupině například dvě silné vůdčí osobnosti, navíc s autoritativním stylem vedení a ani jeden z nich poté nevede skupinu k cíli, ale sleduje pouze vlastní zájem, kterým je obhájení pozice lídra. Taková skutečnost mnoho napoví k finálnímu hodnocení uchazeče.

4.2.3 Typické součásti assessment centra

Pokud se zaměříme na to, co by takové assessment centrum mělo obsahovat, jaká by měla být jeho struktura a sestava, můžeme říci, že obecně assessment centrum sestává z těchto součástí:

- Pohovory
- Testy schopností

- Prezentace
- Účast v diskusi
- Neformální setkání

Kombinace jednotlivých prvků a to, zda se časově odehrají v jeden nebo více dní, zda některá část bude předcházet časově jiné a zda úspěch v jedné nebo více částech bude podmínkou pro možnost absolvování části následující, je zcela na rozhodnutí konkrétní organizace, která assessment centrum pořádá. Do hry vstupují takové aspekty jako finanční náročnost, počet uchazečů a možnosti jejich selekce, časová náročnost a užitečnost jak pro organizaci, tak i pro uchazeče nebo jakýsi logický smysl celého konání. Žádná organizace nemá zájem na tom, aby svým časem a energií plýtvali jak její zaměstnanci, tak externí dodavatelé, ale i potenciální uchazeči o zaměstnání.

Pokusme se blíže podívat na jednotlivé části assessment centra. *Pohovory* budou probrány podrobněji v samostatné části a to z důvodu jejich komplikovanosti, co se různých metod pohovoru týče. Prozatím postačí uvést, že v případě, kdy je jako výběrová metoda použito assessment centrum, pohovory probíhají často mimo den, kdy se koná assessment centrum, a to až s uchazeči, kteří assessment centrum úspěšně absolvovali. Pohovory pak probíhají s liniovými manažery jednotlivých oddělení, senior manažery, případně partnery firmy. V některých případech se pohovoru mohou účastnit také odborníci z personálního oddělení, psycholog apod. Pokud se ptáte, jakým způsobem tedy probíhá prvotní výběr uchazečů pro účast v assessment centru, zde je odpověď. Vzhledem k úspoře času, sil a financí se přistupuje k první selekci prostřednictvím hodnocení došlých životopisů. Na základě nich se vyberou uchazeči, kteří nejvíce odpovídají kritériím zadaným v popisu práce. Další úvodní síto, které ještě více zúží okruh vhodných kandidátů lze provést také díky možnosti telefonických pohovorů, kde lze ověřit mimo jiné také jazykové znalosti, pokud jsou požadovány. Pokud chceme na assessment centrum pozvat všechny přihlášené uchazeče, máme na to dostatek lidských i materiálních zdrojů, nechceme přijít o žádného relativně vhodného uchazeče, a teprve na základě výsledků assessment centra se chceme rozhodnout, koho pozveme do užšího kola výběru, existuje i tato náročnější možnost.

O *testech schopností*, způsobilostí a dovedností pojednává také samostatná kapitola, nebudeme se jimi tudíž na tomto místě podrobněji zabývat. Co se týče *prezentace*, téma může být předem určeno, může být také sděleno až na místě nebo pokud se nejedná o sebe prezentaci, často bývá

součástí jiného cvičení, například v podobě závěrečné zprávy individuálního úkolu nebo skupinové modelové situace či diskuse. *Účast v diskusi* jako další součást assessment centra můžeme vnímat i přímo jako samostatné cvičení v podobě řešení obchodního problému, hraní rolí členů komise apod. *Neformální setkání* není strukturované, protože se nepochybně podobá jiným aktivitám prováděným v rámci assessment centra. Tato část je více přirozená, protože umožňuje uchazečům rozhodnout se, jakým způsobem se budou chovat a jak budou reagovat v situaci, se kterou se již pravděpodobně někdy v životě setkali. Jedná se zpravidla o oběd s hodnotiteli a manažery různých oddělení firmy. „Hodnoceno je, jak si poradíte se situací, kdy se setkáte s mnoha novými lidmi: zda jste schopni vést konverzaci, klást vnímavé a pronikavé otázky atd.“ (Hodgson, 2007, s. 61)

4.2.4 Pozitivní a negativní efekty assessment centra

Dhanju a McLean v roce 2006 (zdroj: <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2007-06-06TVRao.pdf>) provedli analýzu dostupné literatury, aby zhodnotili, do jaké míry je assessment centrum oblíbené a úspěšné pro hodnocení budoucího potenciálu. K argumentům, které potvrzují oblíbenost používání assessment center, patří podle Byhama (1980) tvrzení, že fungují, protože dobrým způsobem kombinují a integrují informace o vlastnostech a kvalitách jednotlivce. Podle dalších autorů (například Gauglera, 1987) mají assessment centra uspokojující prediktivní validitu při použití pro výběr manažerů, supervizorů a vedoucích. Podle trojice Rea, Rea a Moomaw (1990) jsou assessment centra více úspěšná v předpovídání budoucího výkonu než testy způsobilostí. Dostupné studie podle Hucka (1973) demonstrují užitečnost assessment center pro předpovídání úspěchu na manažerských pozicích bez ohledu na úroveň vzdělání, podle Strutha (1980) na předchozí zkušenost s assessment centry a podle dalších autorů bez ohledu na rasu a pohlaví.

Dle Ballantyna a Povaha (2004) uchazeči i hodnotitelé vnímají pozitivně fakt, že proces hodnocení je v případě assessment center spravedlivější než hodnocení při pohovoru typu uchazeč a 1 tazatel. Tvrdí, že to přispívá i k delšímu setrvání u daného zaměstnavatele, který assessment centrum použil a uchazeč na základě něj dostal nabídku práce. Nespornou výhodou je, že uchazeči mají možnost ještě před nástupem do zaměstnání vyzkoušet si v modelových situacích o čem je daná práce a které schopnosti je při ní možno využít. S tím také souvisí možnost částečně poznat firemní kulturu dané společnosti nebo alespoň mít možnost pozorovat a vnímat její pracovníky mnohem delší čas než u klasického hodinového pohovoru. Podle Joy (2007, s. 34) totiž téměř 70%

zaměstnanců odchází ze společnosti, protože nezapadli do firemní kultury. Toto procento je dokonce vyšší než odchody z důvodu neschopnosti nebo nedostatečných zkušeností.

Když se podíváme blíže na negativa assessment center, často o nich budeme slyšet v souvislosti se zpětnou vazbou. Podle Halmana a Fletchera (2000) je to tím, že zpětná vazba ovlivňuje sebehodnocení uchazečů. Tvrdí, že ti uchazeči, kteří jsou na assessment centru úspěšní, ho hodnotí lépe. Ti, kteří nepodali dobrý výkon, se můžou začít hodnotit po kariérní stránce negativně a zanevřít na společnost. Ti, kteří neobdrží dobré hodnocení, mohou být méně motivováni ke kariérnímu postupu a snažení se v práci než ti, kteří obdrželi hodnocení lepší. V neposlední řadě, u psychicky slabších jedinců, může neúspěch v assessment centru způsobit celkové rozladění, narušit pozitivní sebehodnocení a touhu po rozvoji. Nízké skóre v assessment centru může podle Thorndika (1963) snížit pracovní morálku zaměstnance, ovlivnit jeho produktivitu a vést k oslabení zkušených pracovníků. Organizace tak může dokonce o zkušené pracovníky přijít.

Podle Robertse (1997) je v souvislosti s nevýhodami assessment center velmi často řešena také otázka diskriminace. Jedním z předpokladů dobře dizajnovaného assessment centra je jeho akurátnost vzhledem k pracovnímu místu, všeobecné úrovni intelektu uchazečů a jejich zkušenostem. Přesto se už ale v praxi usadil jistý stereotyp při vytváření konceptů assessment center a s ním přišlo aktuálně i riziko diskriminace, které však nelze jen tak rozeznat v tomto případě. Snažší pro identifikaci je diskriminace, která implicitně vychází z fyzických aktivit zahrnutých v programu.

4.2.5 Důležitost zpětné vazby

Výhodou pro uchazeče v případě, že získají svůj ohodnocený test anebo hodnocení od hodnotitelů assessment centra, je, že této možnosti mohou využít pro další rozvoj. Pokud má navíc takový uchazeč k dispozici i srovnání o kolik lepší nebo horší byl než jeho soupeři, nastává téměř ideální situace. Takto zní rada Susan Hodgson (2007): „Vyjde-li například najevo, že jste slabí v numerických testech, ale silný ve slovních testech, znovu si projděte možnosti příprav na testy a podívejte se na kroky, které ve svém výkonu můžete zlepšit.“ Stejná autorka popisuje ve své knize, která se zabývá přípravou uchazečů na jednotlivé prvky výběrového řízení, jak velmi záleží na tom, aby uchazeč dostal na své působení zpětnou vazbu. Říká, že jednou z nejvíce frustrujících událostí z pohledu uchazečů je, když se nedozví výsledky svých testů. To bylo inspirací i pro nás,

a proto jsme se v rámci výzkumného dotazníku ptali i na tuto otázku. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnavatelé u nás zpětnou vazbu na proběhlé assessment centrum poskytují. Sdělování informací je činnost poměrně časově náročná, existuje ale mnoho zaměstnavatelů, kterým záleží na tom, aby uchazeči, kteří projevili zájem o jejich společnost a věnovali jim svůj čas, byli informováni o výsledku a zdůvodnění rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. V případě, že uchazečů je skutečně velké množství, uplatňuje se často poskytování zpětné vazby pouze na výslovné vyžádání uchazeče. Pocity lidí po výběrovém řízení popisuje Hodgson (2007) takto: „Vaše vlastní subjektivní hodnocení testů není vždy přesné a správné. Mnoho absolventů se bude po vyplnění testů cítit zoufale, podobně se mohou cítit i vyšší manažeři, kteří prošli vyčerpávajícím výběrovým řízením, to ale ještě neznamená, že vaše výsledky jsou skutečně špatné.“ Edenborough (2005) přispívá k tomuto tématu myšlenkou použití následného rozebrání uchazečova působení v assessment centru (*follow-up interviewing*). Jedná se o rozhovor hodnotitele a uchazeče a komentování výsledků. Vyvrátit nebo potvrdit tvrzení vzešlá z hodnocení může uchazeč na základě evidence či absence takového chování v minulých situacích. Objevené diskrepance je tedy možno dále komentovat a jednat o nich. Forma zpětné vazby záleží na hodnotiteli a způsobu jeho zapisování si poznámek. Finální podoba může vypadat jako ucelená krátká psaná zpráva, zpráva s doporučením, ústní zpětná vazba nebo zápisky v několika bodech s hodnocením na několikastupňové škále. Důležité je, aby tvrzení o uchazeči obsažena ve zprávě, byla doložena konkrétními důkazy, které tvrzení dokazují.

4.2.6 Příklad využití metody v praxi

„Výstupem by měl být úspěšný kandidát, který je vhodný pro danou pracovní pozici. Podkladem pro toto rozhodnutí jsou výsledky z psychologických testů, hodnocení praktických cvičení a prezentace kandidáta a také souhlas manažera- zástupce zadavatele.“ (Hroník, 2005)

Cílovou skupinou v našem AC bude skupina 10 uchazečů o místo supervizora pro smyšlenou společnost Save a Life. Jedná se o letní práci na zhruba 4 měsíce. Každoročně k této americké společnosti přijíždí pracovat okolo 100 mezinárodních plavčků, převážně z Evropy, na letní Work and Travel USA program. Společnost spravuje 50 bazénů, které jsou rozděleny do 7 oblastí s různým počtem bazénů. Naším cílem proto bude vybrat 7 nejvhodnějších kandidátů na pozici supervizora.

Vedení divize má bohaté zkušenosti s výběrem supervizorů, vybírá si jak ty americké, tak ty, kteří přijíždějí pracovat na sezónu z Evropy. V letošním roce dokonce počet těch mezinárodních překročil počet amerických. Pro příští rok se prozatím počítá s 10 zájemci, kteří dle úvodních rozhovorů a životopisů mají všichni dobré předpoklady pro tuto práci, někteří z nich dokonce i zkušenosti v této firmě. Hlavní manažer divize se proto rozhodl uspořádat výběr prostřednictvím assessment centra.

Hodnocení divize a rozpočet pro každý následující rok ovlivňují poskytnuté zpětné vazby od manažerů (správců) objektů, ve kterých se dané bazény provozují a jež jsou také vlastnictvím společnosti Save a Life. Jelikož s těmito manažery komunikují ohledně chodu bazénů především supervizoři, je žádoucí, aby tuto práci vykonávali ti kandidáti, kteří prokážou mimo jiných dovedností, také dobré komunikační schopnosti a dovedou působit příjemným dojmem. Firma má zájem také na tom, aby byl supervizor úspěšný i v komunikaci s jeho týmem plavčků, se kterým je v denním kontaktu. Od toho se částečně odvíjí, zda se plavčíci se zkušenostmi, které firma potřebuje, příští rok vrátí a jak budou spokojeni s fungováním firmy. Supervizor tedy zajišťuje i tok informací směrem od vedení společnosti k plavčům a naopak.

Společnost je zároveň jednou z největších společností v tomto oboru na východním pobřeží USA, proto si chce zachovat dobré jméno a zvyšovat svou reputaci. Uspořádání AC tento cíl může splnit hned ve dvou směrech- zvyšuje pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího kandidáta a směrem ven tak ukazuje, že má zájem jít s trendy v personální oblasti a aby jejich pracovníky vedli kvalitní lidé. Na základě analýzy pracovního místa byla vybrána tyto **kritéria** na pozici supervizora, která by měl vybraný kandidát splňovat:

1. Schopnost vytvářet a udržovat vztahy (leadership);
2. Dobré komunikační dovednosti;
3. Schopnost kriticky zhodnotit/evaluovat výkon zaměstnance; podat zpětnou vazbu;
4. Schopnost motivovat a podporovat osobní rozvoj (ne jen kritizovat, ale umět i vyzvednout a pochválit dobré prvky; coaching skills);
5. Schopnost řešit konflikty;
6. Schopnost organizovat si svůj čas (self time-management);
7. Dobrá sebereprezentace.

Lidé, kteří se budou účastnit AC, vystupují v několika rolích. Nyní si tyto **role** vyjmenujeme a popíšeme:

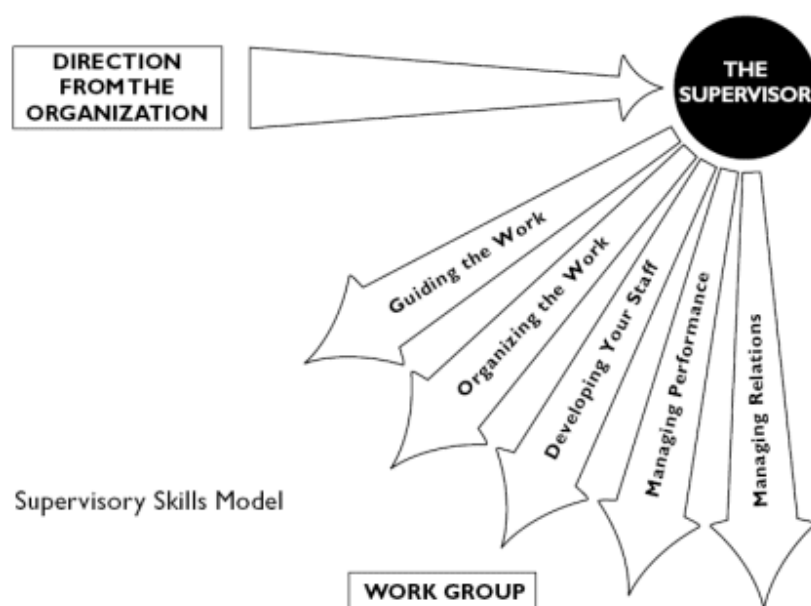
- **MODERÁTOR**- osoba moderátora v našem případě bude zástupce vyslaný externí firmou, která AC sestaví a připraví. Jeho úkolem bude vést AC, zadávat instrukce, zodpovídat dotazy, koordinovat hodnotitele. Má zodpovědnost za hladký průběh AC.
- **MANAŽEŘI**- budou zde 2 manažeři zadávající společnosti, budou se účastnit všech částí AC. S hlavním manažerem divize mají dobré vztahy, jsou mu loajální a také po letech spolupráce znají jeho nároky a požadavky na podřízené, které si vybírá.
- **HODNOTITELÉ**- interní hodnotitelé budou 4 (2 manažeři, hlavní manažer divize a vedoucí personálního oddělení, která má na starosti také komunikaci ve společnosti), dále budou přítomní 2 externí hodnotitelé z poradenské firmy. „Předcházet subjektivnímu pohledu tazatele je velmi důležité. Jestliže firma chce přijmout velké množství nových lidí najednou, např. skupinu absolventů vysokých škol nebo pracovníky na nový projekt, je pod velkým tlakem. Při výběrovém řízení chce mít zaměstnavatel maximální jistotu, že jeho volba bude správná.“ (Hodgson, 2007, s. 18)
- **KANDIDÁTI**- 10 uchazečů o post supervizora. Úspěšní a vybraní kandidáti budou nést po dobu 4 měsíců odpovědnost za přidělené oblasti, ze kterých každá čítá 6-8 bazénů.
- **ZADAVATEL**- hlavní manažer společnosti, také se bude účastnit AC, vedl úvodní pohovory s kandidáty, může mít hlavní slovo ve výběru po poradě s ostatními hodnotiteli. Konečný výběr musí odsouhlasit právě on.

Nyní si vyjmenujeme **metody**, které pro toto konkrétní AC použijeme a co prostřednictvím nich budeme zjišťovat:

- Individuální: „**Podání kritiky**“- identifikace dovednosti poskytovat kritiku asertivním způsobem bez hledání viníka a se zaměřením na řešení problému.

- Týmová hra: „Přistání na poušti“- zjištění rolí, vyloučí neprůbojného kandidáta. V této situaci nám nepůjde o vytvoření týmu, ale spíše o to vidět, kdo se jak prosazuje a jaký styl vedení používá. (dle Kyrianová, Gruber, 2006, str. 84)
- Skupinové modelové situace:
 - a. „**Priority**“ - schopnost rychlé orientace v nestrukturované situaci, vytvoření vlastní struktury.
 - b. „**Co dělat s Honzou**“ - identifikace měkkých, tvrdých a principiálních postojů.
- Prezentace: „**Jak motivovat své lidi**“ - prezentační dovednosti, sebepojetí, způsob zvládání stresu. Ukáže také styl řízení vs. vedení lidí.
- Rozhovor: zde můžeme hodnotit i schopnost sebeprezentace; tuto část absolvovali kandidáti již předem s hlavním manažerem divize, nebude tudíž součástí jednodenního programu AC.
- Psychodiagnostika: výkonový test **Watson-Glaserův test hodnocení kritického myšlení**, dále pak pro zjištění interpersonálních charakteristik **Lüscherův test barev** a **Learyho test interpersonální diagnostiky**. U testu barev budeme sledovat formální dynamiku osobnosti, strukturu emocionality, zaměření osobnosti a dominující potřeby, intrapsychické konflikty, kompenzace, stabilitu a instabilitu nervového systému, chování za stresu, chování k lidem a k sobě, pracovní a výkonové charakteristiky. Learyho test nám v kombinaci s testem barev může poskytnout podle rozdílného profilu rozdílný výkladový rámec. Pro naše potřeby se jeví jako důležité, že test nám nabídne jasnou koncepci osobnosti a interpersonálních projevů, dobře se dá popsat vztahování k úkolu, k druhým lidem, k sobě a k prožívání. Jistou výhodou může být, že test nám ukáže i obrázek sebeuposouzení, posouzení vlastního ideálu i posouzení druhých. (Pokud není uvedeno jinak, všechny metody a jejich popis jsou použity dle Hroník, 2005)

Schéma 2 – Dovednosti supervizora



Zdroj: <http://store.teambuildinginc.com/items/team-leadership/supervisory-skills-questionnaire/list.htm>

Časový harmonogram:

09:00-09:30 – úvod, představení pozice, stručné představení kandidátů

09:30-10:30 – individuální modelová situace

10:30-11:15 – psychodiagnostika (výkonový test)

11:15-11:30 – přestávka

11:30-12:10 – týmová hra (účastníci rozdělení na 2 skupiny, ve dvou místnostech)

12:10-13:00 – oběd

13:00-14:15 – skupinové modelové situace (1. skupina vykonává první modelovou situaci, 2. skupina druhou situaci, poté se vymění; assessoři jsou rozdělení rovněž na 2 skupiny, vždy sledují danou modelovou situaci u jiné pracovní skupiny kandidátů)

14:15-14:30 – přestávka

14:30-15:30 – druhá část psychodiagnostiky (Learyho test a Lüscherův test), kandidáti rozděleni na 2 skupiny

15:30-16:30 – prezentace (2 skupiny kandidátů)

16:30-17:00 – zpětná vazba ze strany hodnotitelů a závěr

4.3 DEVELOPMENT CENTRA A 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

„V období recese v průběhu 80. a 90. let minulého století se musela většina podniků dívat na práci efektivněji a získat ze svých lidí získat maximum. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, bylo zajišťovat neustálý rozvoj svých zaměstnanců, umožňovat jim speciální školení pro rozvoj jejich potřeb a silných stránek, které by tak mohli lépe využívat.“ (Hodgson, 2007, s. 72) Development neboli rozvojová centra se stávají stále populárnějšími i u nás. Nejeefektivnější je použití této metody hodnocení zejména při rozhodování o tom, koho povýšit, komu jakou roli v týmu přidělit anebo jakým způsobem rozvíjet dál potenciál jednotlivých zaměstnanců.

360stupňová zpětná vazba je vysoce sofistikovaný nástroj, jehož hlavní náplní je ohodnotit kompetence zaměstnance. Hodnocení lze dělat 4 způsoby a jejich vzájemnými kombinacemi:

- Zaměstnanec vyplní dotazník s vlastním hodnocením.
- Dotazník vyplní manažer zaměstnance.
- Dotazník vyplní členové zaměstnancova týmu.
- Dotazník vyplní vybraná osoba nebo skupina lidí (kolegové).

Otázky v dotazníku jsou vždy shodné a mají za cíl zjistit, jak dobře zaměstnanec vnímá svůj pracovní styl nebo způsob, jakým vychází s ostatními a srovnat tyto výsledky s tím, jak zaměstnance vidí ostatní. Příkladem takových otázek může být věta na doplnění: „Když se blíží konečný termín projektu, tak...” anebo „Pokud mě někdo z kolegů požádá o pomoc, mám tendenci...”. Jiný název pro 360stupňovou zpětnou vazbu je multi-hodnotící zpětná vazba, multi-zdrojová zpětná vazba, cirkulární hodnocení a hodnocení výkonu skupinou.

Organizace dobře fungují, pokud lidé dělají svou práci efektivně. Aby tomu tak bylo, musejí se neustále vzdělávat, školit a rozvíjet své dovednosti. Do procesu vzdělávání je zahrnuto velké množství lidí. Tento proces zahrnuje identifikaci potřeb organizace a jednotlivce, výběr anebo návrh vhodného programu tak, aby byly pokryty všechny potřeby, realizaci a hodnocení, do jaké míry byl trénink efektivní. V těchto jednotlivých fázích vzdělávání nejsou zahrnuti jen profesionálové z oblasti trénování lidí a koučinku. „Co dělat?“ a „Jak to dělat?“ potřebují vědět také lidé, kteří mají nové lidi nebo stávající zaměstnance ve firmě pod svým vedením. V tomto smyslu je každý vedoucí i trenérem. Právě proto se při použití development centra a 360stupňové zpětné vazby zapojují do hodnocení a rozvoje bezpodmínečně také personální manažeři, linioví manažeři, supervizoři, teamlídři a další lidé, kteří mohou být nápomocni při osobním a pracovním rozvoji konkrétního zaměstnance.

Oblasti, na které lze zacílit rozvojové centrum nebo hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby, jsou následující:

- Rozvoj řídicích dovedností;
- Plánování kariéry;
- Posilování týmu, teambuilding;
- Generování objektivních údajů pro odměňování;
- Posilování cílů a hodnot organizace;
- Silné a slabé stránky klíčových zaměstnanců a jejich rozvoj či nácvik;
- Zjišťování pracovního stylu, vlastností, kvalit a kompetencí zaměstnanců;
- Identifikace individuálních rozvojových potřeb;
- Jasně rozdělení rolí a odpovědnosti;
- Plánování cílů se zaměřením na spokojenost zákazníků, vytváření měřítek.

4.4 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTREM

Jak už bylo zmíněno assessment neboli diagnosticko-hodnotící centrum, a development neboli rozvojové centrum neslouží ke stejným účelům. Následující tabulka popisuje některé základní rozdíly mezi nimi.

Tabulka 1 – Rozdíly mezi assessment a development centrem

	<i>Development centrum</i>	<i>Assessment centrum</i>
<i>Účel</i>	Identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců v současných a budoucích pracovních rolích.	Výběr nejvhodnějšího kandidáta v rámci výběrového řízení nebo při rozhodování o povýšení.
<i>Výstupy</i>	Individuální zpětná vazba účastníkům diskuse nad zpětnou vazbou a její interpretace. Odsouhlasení individuálního plánu pro zlepšení výkonu. Sestavení osobního rozvojového programu, který zahrnuje cílený trénink, koučování, poradenství, vedení, vzdělávání, změnu pracovní pozice, rozšíření pracovních kompetencí, osobní rozvoj atd.	Informace o výkonu a rozhodnutí o výběru nebo zamítnutí. Zatímco finální rozhodnutí je sděleno kandidátovi, individuální výkon a schopnosti nejsou diskutovány (zpětná vazba je sdělena, není vypracován plán pro zlepšení a rozvoj).
<i>Proces/Úloha hodnotitelů</i>	Je podporováno prostředí experimentování, kdy se hodnotitelé zapojují do procesu učení. Důraz na rozvoj. Seznam hodnocených kompetencí je mnohem delší než u assessment centra.	Jsou použity analytické nástroje hodnocení. Hodnotitelé zůstávají neutrální, neovlivňují výkon těch, kteří jsou hodnoceni.

Zdroj: Kerry, S.; Davenport, H.: AC or DC: A wolf in sheep's clothing? British Psychological Society, 1989, 5 (5), 1.

5 TYPY VYUŽITÍ AC

Původně byla AC využívána pro selekci uchazečů, protože tradiční metody výběru zaměstnanců se zdály neadekvátní. Od té doby si AC prošla velkým počtem studií a výzkumů, které se zabývaly jejich zkoumáním. Žádná jiná metoda používaná v personální praxi nebyla tolik studována jako právě metoda AC. Výzkumy, jak si později ukážeme, prokázaly vysokou kvalitu a vykazovaly vysokou míru validity, a proto AC našlo uplatnění v mnoha organizacích. Mimo selekce, jak jsme si již dříve řekli, bývá tato metoda používána pro brzkou identifikaci talentů v oblasti řízení a managementu, rozhodnutí pro povýšení stávajícího zaměstnance anebo zjištění potřeb v oblasti rozvoje.

5.1 ROZPOZNÁNÍ TALENTU

V době ekonomické krize se otázka šetření zdrojů stala klíčovým úkolem ve většině organizací po celém světě. Lidské zdroje bývají zpravidla největším a nejdůležitějším firemním kapitálem. S tím jak roste poptávka po kvalitních lidech, roste i cena na trhu těch, kteří disponují manažerským talentem. Jedním ze způsobů, jak ušetřit výdaje za strategické zaměstnance, je sami si je vychovat. To vyžaduje jeden důležitý krok a tím je jejich brzká identifikace hned na počátku jejich kariéry. Umožňuje to organizaci získat více času pro rozvoj zaměstnance před tím, než bude dosazen na vyšší pozici. Na straně zaměstnance to naopak umožňuje dát mu zpětnou vazbu na jeho silné stránky a potenciál stejně jako slabá místa, vše proto, aby si mohl uvědomit, jaké možnosti v rámci společnosti má a jakého kariérního cíle může dosáhnout.

Jako příklad uvádí Mohit a Juneja (zdroj: <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2007-06-06TVRao.pdf>) společnost AT&T. Po jednom roce odpracovaném v této společnosti má každý možnost požádat o účast na jednodenním programu brzké identifikace talentů (*Early Identification Programme*). Pokud uspějí, absolvují program zaměřený na přípravu pro práci supervizora. Program pozůstává z úkolů zaměřených na rozvoj a osvojení si takových dovedností, které jsou nevyhnutné pro práci liniových manažerů. Předpokládá se, že jednotlivec tak bude připraven pro výkon práce mnohem dříve než bez této cílené systematické přípravy. Udává se připravenost za 3-

4 roky. 8-10 let je doba, jakou by trvalo, než by byl člověk standardně připraven převzít úkoly, které odpovídají práci supervizora.

Je nutno se zmínit, že úspěch v tomto jednom dni nezaručuje automaticky postup na vyšší pozici. Člověk musí uspět ve všech fázích rozvojového programu. Účastnit se na míru ušitého rozvojového programu znamená možnost získat specializovanou, více organizovanou formu vzdělávání. Pokud však člověk neuspěje v tomto jednom dni, neznamená to, že zcela ztratil šanci pro kariérní postup ve společnosti. Jakmile je člověk způsobilý účastnit se regulérního výběrového AC, může se ho účastnit bez toho, že by jeho předchozí hodnocení mělo nějaký vliv na jeho aktuální výkon.

5.2 POVÝŠENÍ

Postup nebo povýšení ve většině organizací znamená rozhodnutí o výběru těch zaměstnanců, kteří mají největší naději uspět na výše postavené pozici v organizaci. Každá metoda používaná společností pro učinění tohoto rozhodnutí (jako například zprávy o hodnocení, rozhovor apod) by měla být doplněna o informaci o výsledku z AC. Metoda AC je v tomto případě užívána právě proto, že umožňuje studovat chování v takové situaci, ve které se člověk ještě neocítl anebo má s ní velmi málo zkušeností. Pokud takovou metodu použijeme, má to pro nás následující výhody:

- Více objektivní hodnocení.
- Eliminace osobních preferencí.
- Stejná šance pro všechny prokázat své dovednosti.
- Transparentnost finálního rozhodnutí.
- „Byla prokázána vysoká validita při použití dat z AC pro povýšení u liniových manažerů a středního managementu.“ (zdroj: <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2007-06-06TVRao.pdf>)

5.3 ZJIŠTĚNÍ ROZVOJOVÝCH POTŘEB

Metoda AC může být použita pro identifikování schopností zaměstnance vzhledem k určitému obecnému kritériu a pomoci mu tak dosáhnout zlepšení prostřednictvím navrženého rozvojového plánu a tréninku vzešlého z tohoto AC. Vzhledem k tomu, že se jedná spíše o rozvoj stávajících

zaměstnanců, mluví se často o development centru místo tradičního termínu assessment centrum. Jedním z hlavních rozdílů mezi nimi je, že DC je více diagnostické než hodnotící, což je přesný opak oproti AC.

V případě AC je finální rozhodnutí „ano nebo ne“ klíčové a jeho cílem, jelikož se jedná o prvotní selekci, není povýšení zaměstnance anebo brzká identifikace talentů. Naproti tomu v případě diagnostických assessment center nebo jinak řečeno development centrech je závěrečné rozhodnutí nepodstatné. Jednotlivé hodnocené oblasti musí být posuzovány s ohledem na vysokou míru reliability a validity, protože tato rozhodnutí jsou učiněna pro každou oblast zvlášť. Právě proto by jednotlivé hodnocené dimenze měly být vybrány na míru a být tak specifické, jak jen to je možné. Konkrétní rozdíly mezi AC a DC lze najít v kapitole „Co je to AC?“.

5.4 ABSOLVENTI A METODA AC

V dnešní době se typicky assessment centrum využívá zejména ve větších národních a mezinárodních korporacích, které mají více oddělení a bývá pro ně a zejména pro absolventy těžké určit, na kterou pozici a ve kterém oddělení by se konkrétní uchazeč hodil. U manažerských AC to nebývá až taková potíž, zejména pokud se jedná o AC interní, kde uchazeči jsou již stávajícími zaměstnanci usilujícími o postup na manažerskou pozici. Výše popsaná situace nastává u absolventských AC, kde opět jednou z výhod může být i to, že se jednoho AC mohou účastnit všichni vybraní kandidáti a na základě výsledků v jednotlivých částech lze doporučit kandidáta na pozici, která se pro něj bude nejvíce hodit. Poté zpravidla přicházejí na řadu pohovory s liniovými manažery jednotlivých oddělení a posléze i s vedoucím pracovníkem oddělení.

„Výběrová centra pro absolventy se stávají stále populárnějšími ze stejného důvodu jako psychologické testy - poskytují objektivnější hodnocení než tradiční výběrové postupy, hodnotí širší rozsah atributů v reálných situacích. To je v současném světě důležité, na absolventy se pohlíží jinak než před patnácti nebo dvaceti lety, očekává se od nich více praktických a pracovních schopností, musí být schopni sami sebe motivovat a jít za vytyčeným cílem.“ (Hodgson, 2007, s. 67) Během takového AC se absolventi setkají velmi pravděpodobně s baterií, která obsahuje pohovor, prezentaci, účast v diskusi, testy schopností a neformální setkání, a která poté bude komplexně hodnocena. Pohovory bývají součástí assessment center. Může se však stát, zejména pokud se jedná o absolventské AC, že pohovor proběhne teprve po assessment centru, a to

z časových a finančních důvodů. Realita je taková, že na absolventské pozice se hlásí velmi velký počet uchazečů (řádově až stovky uchazečů), proto se jako nejrozumnější a nejvíce praktikovaný způsob u nás jeví následující:

1. třídění životopisů;
2. pozvání odpovídajících kandidátů;
3. absolvování psychometrických testů;
4. pozvání úspěšných kandidátů na assessment centrum;
5. AC - skupinové hry/diskuse, prezentace, neformální setkání
6. vybraní uchazeči se účastní pohovorů s liniovými manažery příslušných oddělení, případně dalšího pohovoru s vedoucím oddělením;
7. přijetí nebo odmítnutí uchazeče.

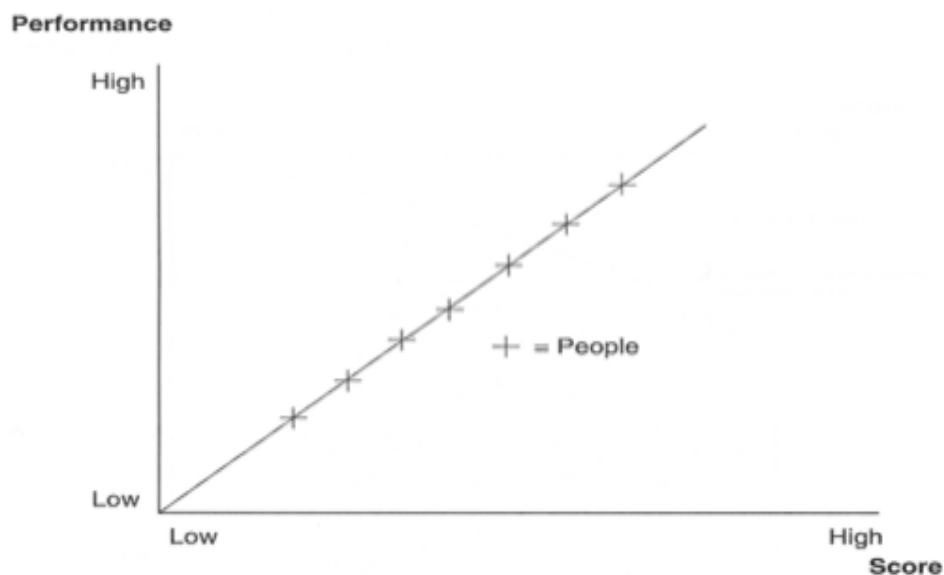
6 TESTY JAKO SOUČÁST AC

„Stále více firem používá psychometrické testování k podpoře výběrových postupů (jako jsou pohovory). Testy jsou velmi populární jako součást výběrových řízení pro absolventy a pro manažery na všech úrovních.“ (Jay, 2007, s. 103) Testy, které se používají při výběrovém řízení ve firmách, připravují zpravidla specializované společnosti, které různé sady otázek připravují pro velké množství zaměstnavatelů. Nejčastější kombinaci výběrových testů u absolventů vysokých škol tvoří kombinace testů zjišťujících úroveň slovního, numerického a symbolického myšlení. „Důležitou skutečností je, že testy schopností a osobnostní testy se používají stále. Obchodní a jiné firmy musí čelit změnám trhu, různým nedostatkovým dovednostem, vysoké fluktuaci, proto cokoliv, co jim pomáhá vybrat, proškolit a udržet si nejlepší pracovníky, zůstane nedílnou součástí výběrového řízení.“ (Hodgson, 2007, s. 126)

V této části diplomové práce se budeme věnovat tématům, která úzce souvisí jak s psychometrií, tak s výběrovou metodou, kterou se zde nejvíce zabýváme, tedy assessment centrem. Trendem v oblasti řízení lidských zdrojů v posledních desetiletích je ustupovat od subjektivních metod pro výběrová řízení a doplnit je více objektivně posuzovanými metodami. V praxi to znamená, používat spíše polostrukturovaný nebo strukturovaný formát pohovoru spíše než volně vedený pohovor, srovnávat závěry takového pohovoru od více hodnotitelů získaných během pohovoru, kterého se účastní několik pozorovatelů zároveň nebo vícekolových pohovorů s různými hodnotiteli, dále pak používat standardizované metody psychologické diagnostiky jako jsou různé testy, dotazníky a v neposlední řadě komplexní formy výběrového postupu, jakými jsou právě assessment a development centra. Používání psychometrických testů v rámci assessment center je dnes běžné, slouží jako samostatný filtr pro postup účastníků do dalších částí assessment centra nebo jako doplňková metoda k modelovým situacím. Edenborough (2005) ale zároveň upozorňuje, že někteří odborníci použití psychometrie v assessment centrech považují za kontraproduktivní vzhledem k původnímu záměru AC simulovat reálné pracovní situace a předpovědět tak budoucí chování v podobných situacích. Pro tento názor by mohl svědčit i argument, že při vyplňování osobnostních testů uchazečem dochází k hodnocení jeho chování z jeho vlastního pohledu a nejedná se tedy o doklad objektivního pozorovaného chování. Pokud už psychometrické testy začleníme do programu assessment centra, neměli bychom zapomínat na důležitý fakt, na který

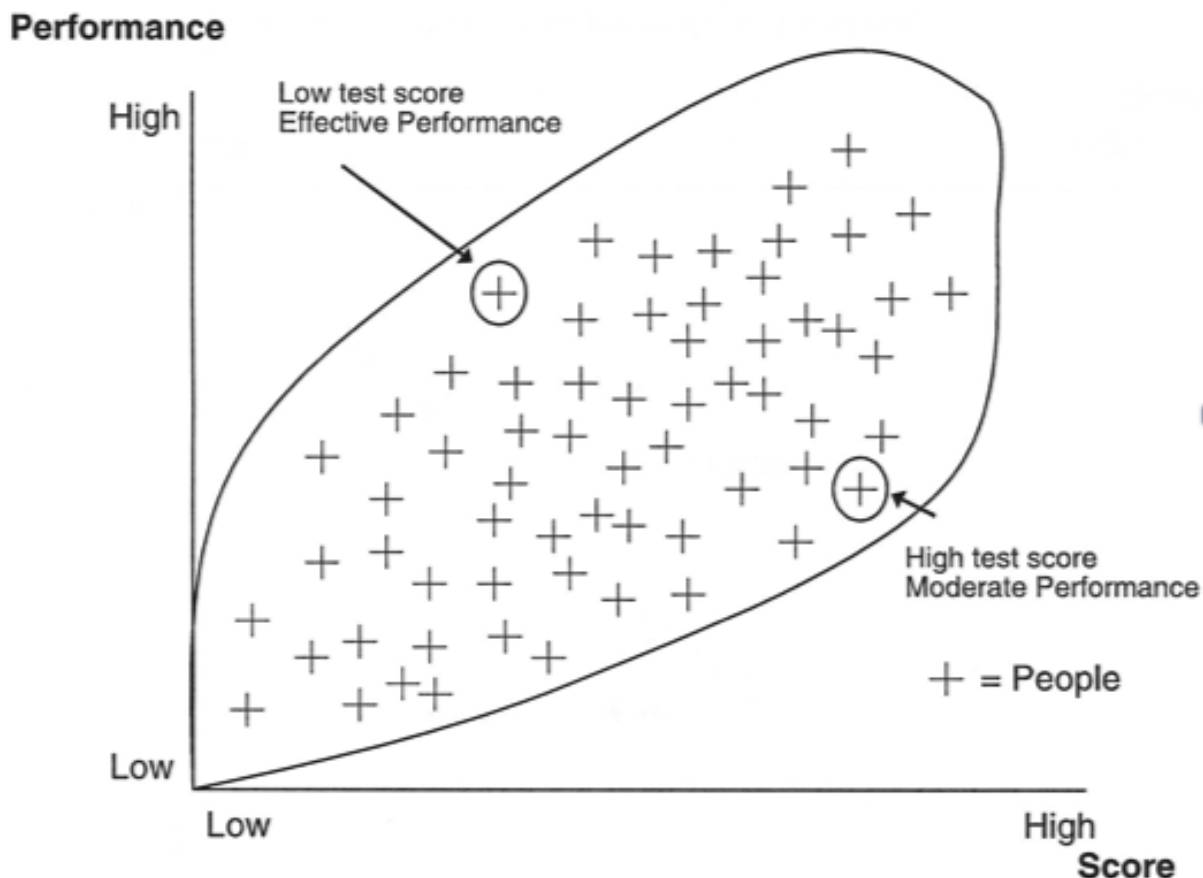
upozorňuje Edenborough (2005, s. 97). Ačkoliv testy jsou pozitivní prediktory a ve všeobecnosti platí čím vyšší skóre, tím lepší výkon v zaměstnání (viz Schéma 3), existují i výjimky, které i přes vysoké skóre v testech nevykazují velmi dobrý výkon v zaměstnání, zatímco obráceně někdo, kdo měl slabý výsledek v testu, může být velmi efektivní při výkonu dané práce, jak ukazuje schéma 4.

Schéma 3 – Test jako dobrý prediktor



Zdroj: Edenborough, R.: Assessment methods in recruitment, selection and performance. London: Kogan Page Publishers, 2007.

Schéma 4 – Test jako dobrý prediktor s občasnými odchylkami



Zdroj: Edenborough, R.: Assessment methods in recruitment, selection and performance. London: Kogan Page Publishers, 2007.

Níže jsou vysvětleny pojmy, které zde uvádíme pro jednotný výklad v rámci této práce. Uvádíme je dle Hodgson (2007, s. 22):

- **Schopnost** – rozsah, ve kterém jednotlivec prokazuje nadání k využití určitých dovedností. Schopnost často upozorňuje na způsobilost a dosažení něčeho, tj. úroveň, které již bylo dosaženo.
- **Dovednost** – neoznačuje potenciál pro vykonávání nějaké činnosti, ale již dosaženou úroveň. Dalo by se vyjádřit slovy „je dobrý v technických otázkách“.

- **Způsobilost** – označuje potenciál člověka, schopnost v budoucnu využít jisté dovednosti. Mohli bychom použít termín „potenciální schopnost“. Testem způsobilosti například zjistíme schopnost stát se potencionálně dobrým lídrem, neohodnotíme právě získané dovednosti pro výkon této funkce.
- **Silná stránka** – znamená dobré hodnocení některé naší schopnosti, například schopnost empatie.
- **Kvalifikace** – představuje množinu všech dovedností, schopností a zkušeností, které nevyhnutně potřebujeme k práci na určité pozici. Mohou sem patřit některá specifika typická pro naši osobnost.
- **Intelligence** – celkové hodnocení schopností člověka.
- **Dosažená úroveň** – především znalostí v oblastech jako jazyky, práce s počítačem, řídičské dovednosti, dovedností v oblastech jako obchod, marketing, komunikace.

Testy pracovní způsobilosti:

Ne všechny testy, které se používají v rámci výběrového řízení, jsou nutně psychologické, je výhodné je proto nazývat spíše testy pracovní způsobilosti. Dle Jay (2007) lze tyto testy rozdělit do 4 kategorií:

- **Testy schopností** - testují obecné schopnosti jako například znalost numerických zákonů. Jedná se většinou o IQ testy.
- **Testy způsobilostí** - souvisí se specifickými dovednostmi pro danou pracovní pozici. Jedná se o vedení týmu, motivování lidí a podobně.
- **Testy osobnosti** - zaměřují se na zjišťování typu osobnosti.
- **Motivační dotazník** - zjišťuje uznávané hodnoty a relevantní postoje uchazeče.

Dle Hodgson (2007) se lze setkat s testy dovedností v následujících pracovních oblastech: účetnictví, poradenství v oblasti řízení, informační technologie, maloobchod, strojírenství, stavebnictví, finanční řízení, lidské zdroje, marketing, reklama, řízení projektů, logistika, vývoj produktů a podpora zákazníkům.

6.1 TESTY SCHOPNOSTÍ A ZPŮSOBILOSTÍ

„Tyto testy hodnotí specifické schopnosti a informují vašeho potenciálního zaměstnavatele, jakou úroveň schopností máte nebo jaký máte potenciál pro rozvoj svých schopností. Průzkum ukázal, že testy schopností a způsobilostí jsou výborným ukazatelem budoucnosti, není proto překvapením, že je zaměstnavatelé používají stále více.“ (Jay, 2007) Nejčastěji jde o to, zjistit, v jaké míře je uchazeč schopen používat logické myšlení. Testují se tedy především verbální schopnosti, schopnosti používat matematické pravidla a výpočty, schopnost přemýšlet v obrazech, schopnost výkladu a další. Dle Jay (2007) takové typy testů jsou charakteristické těmito vlastnostmi:

- Odpovědi často skrývají více možných řešení.
- Často se stupňuje obtížnost otázek.
- Obsahují zpravidla více otázek, než je uchazeč schopen časově zvládnout.
- Podíl správně zodpovězených otázek je důležitější než počet zodpovězených otázek celkově.
- Mohou být doplňkovou součástí výběrového procesu nebo přímo selekčním sítím pro možný postup do vlastního výběrového řízení.

U většiny testů si lze vybrat 1 správnou odpověď z několika možností. Vyhodnocení zpravidla proběhne dvěma způsoby. V prvním případě se uchazeč může dostat mezi dopředu určené procento nejúspěšnějších uchazečů (například 15%), kteří poté postoupí do užšího výběru. Druhou možností je určit bodovou hranici, kdy každý uchazeč, který jí dosáhne, postoupí. „Ve skutečnosti nemůžete udělat nebo neudělat test schopností nebo způsobilostí, ale buď dosáhnete, nebo nedosáhnete úrovně, kterou zaměstnavatelé požadují.“ (Hodgson, 2007, s. 27)

V rámci assessment centra se lze setkat s těmito typy testů:

- Testy verbálního myšlení;
- Testy administrativních schopností a testy kontroly dat (dle Hodgson, 2007);
- Testy prostorové představivosti;
- Testy numerického myšlení;
- Testy symbolického myšlení;
- Mechanické úvahové testy;

- Zátěžový test neboli stress test.

„Testy symbolického myšlení jsou například užívány pro uchazeče v oblasti práce na počítačích, zvláště pokud jde o software a rozvoj systémů, zatímco slovní úvahové testy jsou užívány pro uchazeče z oblasti managementu, maloobchodu, zákaznických služeb.“ (Hodgson, 2007, s. 30) To znamená, že „výsledky testu symbolického myšlení mohou být velmi důležité pro uchazeče o IT pozici, výsledky testu numerického myšlení jsou důležité pro finanční řízení a testy verbálního myšlení jsou důležité pro oblast lidských zdrojů a marketing.“ (Hodgson, 2007, s. 51)

6.2 OSOBNOSTNÍ TESTY A MOTIVAČNÍ DOTAZNÍKY

„Testy tvoří část výběrového řízení absolventů, kteří chtějí nastoupit na různé pozice do velkých firem. S různými výběrovými testy se na cestě k vysněnému cíli mohou setkat i zaměstnanci postupující vzhůru po kariérním žebříčku, přestupující do jiné firmy nebo ti, kteří byli v současné firmě povýšeni. Mnoho personálních konzultantů a headhunterů zaměstnává psychology nebo jsou v oboru psychologie sami kvalifikováni, aby ohodnotili schopnosti a osobnosti uchazečů před tím, než je nabídnou jednotlivým zaměstnavatelům.“ (Hodgson, 2007, s. 15)

Testy, které zjišťují typ osobnosti nejsou založeny na principu správných nebo naopak špatných odpovědí a nebývají časově omezeny na rozdíl od testů schopností a dovedností. Mají za cíl zjistit, zda by daný uchazeč zapadl do firemní kultury a zda se svými osobnostními předpoklady hodí pro nabízenou pozici. Osobnostní dotazníky, které se používají pro účely výběrového řízení, se dle Jay (2007) snaží zjistit co uchazeče motivuje, jeho postoj k životu a k práci, jak vychází s ostatními lidmi, jak ovládá své emoce a jak řeší problémy. „Motivační dotazníky jsou podobné testům osobnosti, jen jsou více zaměřeny na to, co vás motivuje, zjišťují, jak dlouho se vydržíte věnovat konkrétnímu problému, jaké situace vás motivují více, jaké méně atd. Jsou užitečnější spíše pro rozvoj zaměstnanců než pro nábor, ale můžete se s nimi setkat i při výběrovém řízení.“ (Jay, 2007, s. 110)

Osobnostní dotazníky mají sice tu výhodu, že jsou komplexnější, ale o to náročnější na hodnocení. Vyžadují rovněž větší množství času na interpretaci a poskytnutí zpětné vazby. „Jednotliví zaměstnavatelé mají předem dané profily lidí, které požadují na jednotlivé pozice, úkolem osobnostních dotazníků je zjistit, jak uchazeč vyhovuje daným profilům. Firma má určitě více

ideálních profilů pro více nabízených pozic.“ (Hodgson, 2007, s. 120) Uchazeč tak má možnost zjistit, zda nepotřebuje pro svou efektivní práci pevně stanovený režim a úkoly, jakou má strukturu práce, jaký typ pracovní náplně mu lépe vyhovuje a mnoho dalších. Výhodou takového testu je, že se firma dozví o uchazečích velmi cenné informace, ne jen výsledek typu „vhodný – nevhodný“. Zvlášť velkou výhodu sledujeme i u rozvojových center, kdy cílem je zjistit, který uchazeč se na danou pozici hodí nejlépe a také kde jsou jeho slabá a silná místa, na co je tedy potřeba se nejvíce zaměřit a co stačí udržovat na aktuální úrovni.

Osobnostní dotazníky mají tu výhodu, že jejich výsledky jsou relativně stálé v čase a tudíž se dají použít i v příštích situacích. „Tyto předpovědi samozřejmě musí být platné bez časového omezení, nemohli bychom je používat, jestliže by někdo vyplnil osobnostní dotazník v pondělí a zjistil by, že je introvert, a za dva týdny, až by si stejný test zopakoval, by zjistil jiný výsledek.“ (Hodgson, 2007, s. 55) Mnohé velké mezinárodní a nadnárodní firmy upřednostňují strategii získávání talentů ihned po absolvování vysoké školy nebo brzy poté, aby si své zaměstnance mohli sami vychovávat na řídicí funkce. Je to efektivní, loajalitu podporující a mnohem méně nákladné než neustálé získávání nových pracovníků z jiných zdrojů, kteří už navíc bývají zatíženi zkušenostmi z odlišného firemního prostředí. „Není to nová myšlenka, už před tisíci lety se římský státník Cicero pokusil rozvinout formuli k analyzování lidských povah, aby pomohl lidem úspěšně fungovat ve společnosti a brát na sebe vhodné role. Podobně i řecký filozof Platon napsal asi 400 let před naším letopočtem, že osobnost je tvořena z rozumu, ducha (dnes bychom jej mohli definovat jako energii nebo entuziasmus) a chuti (dnes bychom řekli touhy). Navrhoval, aby rozum a duch byly použity ke kontrole chuti a tak lidé mohli kontrolovat své chování a rozvíjet se správným směrem.“ (Hodgson, 2007, s. 54)

Mezi nejpoužívanější osobnostní dotazníky v pracovní psychologii patří MBTI, Cattelův osobnostní dotazník 16 PF a Kvalifikační osobnostní dotazník. Stejně jako další osobnostní dotazníky jsou i tyto založeny na rysech modelů osobnosti a hodnotí jednotlivé faktory, které jsou typické pro ten který rys osobnosti. Jak říká Hodgson (2007), přes to, že různé testy hodnotí mnoho faktorů, souvisí pravděpodobně s pěti hlavními rysy neboli „velkou pětkou“. Jejich popisy se různí, zde je jejich výčet dle Hodgson (2007, s. 55):

1. Extroverze, agresivní nebo impulzivní reakce.
2. Příjemnost, vřelost nebo poddajnost.

3. Uvědomělost, vůle něčeho dosáhnout.
4. Přecitlivělost nebo neuroticizmus.
5. Intelekt, otevřenost ke zkušenostem.

Catellův osobnostní dotazník 16 PF obsahuje téměř 185 otázek, je založen na teoretických rysech osobnosti a jeho první verze vznikla před více než 50 lety. „Faktory, které 16 PF hodnotí:

- Ochota
- Inteligence
- Emocionální stabilita
- Dominance
- Živost
- Uvědomění si pravidel
- Sociální jistota
- Citlivost
- Nepozornost
- Soukromí
- Chápaní
- Otevřenost ke změnám
- Sebedůvěra
- Perfekcionismus
- Napětí.“ (Hodgson, 2007, s. 61)

Kvalifikační osobnostní dotazník byl navržen pro stanovení požadavků pro pracovní pozice. Rozlišuje celkem 27 typů osobnosti. Podle vytvořeného profilu uchazeče lze usuzovat na vztahy, jaké bude jednotlivec pravděpodobně navazovat se svými kolegy, jakým způsobem bude přijímat rozhodnutí, od čeho bude záviset jeho rozhodování a jak bude řešit konflikty a problémy a jak bude vypadat jeho plánování úkolů. Příklady osobností, které lze rozlišovat podle hodnocení uchazečů: přesvědčivý, důvěryhodný, ustaraný, inovační, soutěživý, koncepční atd.

6.2.1 MBTI

Zatímco většina osobnostních testů zjišťuje typické vlastnosti a hodnotí míru, v jaké jsou u jednotlivých lidí zastoupeny typické osobnostní rysy, existuje jeden v personalistice velice oblíbený nástroj, který zjišťuje spíše než výše zmiňované aspekty osobnosti preferovaný způsob práce jednotlivce. „Nejrozšířeněji používaným nástrojem v managementu a řízení lidí je Indikátor typu osobnosti Myers-Briggse (MBTI), který je založen na jungiánské teorii.“ (Hodgson, 2007, s. 55) Hodí se spíše pro rozvoj zaměstnanců, protože nabízí škály, které umožňují zjišťovat pravděpodobné reakce na základě typu osobnosti, ale lze ho využít i pro plánování a rozvoj kariéry nebo koučování.

V dotazníku jsou použity sady otázek se dvěma možnostmi, ze kterých si dotazovaný vybere tu, kterou preferuje, například dominantní vs. submisivní. Celkově se každý může zařadit do jednoho z 16 typů osobností na základě odpovědí na celkem 80 otázek. Cílem je zjistit, jaký styl řízení člověk preferuje. „Takže jestli neradi plánujete něco logicky, a spíše necháváte věcem volný průběh, neznamená to, že neumíte logicky plánovat, ale že raději v práci používáte jiné metody.“ (Hodgson, 2007, s. 60)

Tabulka 2 – Charakteristiky jednotlivých dimenzí testu MBTI

Extroverze (E) – Extraversion	Introverze (I) – Introversion
• preference externího světa.	• koncentrace na vnitřní svět; • mají rádi klid; • rádi pracují sami; • v jednom okamžiku řeší 1 problém.
City, smyslové vnímání (S) – Sensation	Intuice (I) – Intuition
• citliví lidé, zaměřují se na současnost; • důraz na hmatatelné výsledky a fakta; • soustavně pracují, drží se při zemi; • řeší praktické problémy.	• spoléhají na teorii více než na zkušenost; • zaměřují se na budoucnost, jejich možnosti, strategie; • koncentrace na celkový pohled, nové nápady.

Myšlení (T) – Thinking • logické uvažování; • zajímají se o sociální a osobní důsledky; • mohou být kritičtí k ostatním v práci; • mohou působit necitlivě.	Cítění (F) – Feeling • používají spíše subjektivní informace; • rádi pracují s ostatními lidmi; • snaží se, aby se ostatní cítili dobře.
Usuzování (J) – Judging • milují strukturu a uspořádanost; • nadšeně plánují; • zaměřeni na úkol.	Vnímání (P) – Perceiving • mají rádi spontánnost; • umějí být více flexibilní při plnění úkolů.

Zdroj: Hodgson, S.: Psychologické a jiné výběrové testy. Praha: Grada, 2007.

Na závěr můžeme shrnout, že pokud se jedná o použití psychodiagnostických testů v rámci assessment centra i mimo něj, měli by takové testy splňovat 3 základní podmínky, kterými jsou:

1. Testová validita;
2. Testová reliabilita neboli spolehlivost;
3. Objektivita.

Jinými slovy, každý použitý test by měl testovat to, co uvádí, že testuje, měl by být spravedlivý, se stejnými příležitostmi pro všechny a měl by být platný v čase.

6.3 TÝMOVÉ TESTY A GRAFOLOGIE

Jiným, méně obvyklým typem výběrového řízení mohou být týmové testy. Stejně jako assessment centrum se koná i týmový test obvykle celý den. V některých případech tento typ výběrového řízení může probíhat také několik dní. Během týmových testů se uchazeč může setkat jak s indoorovými, tak outdoorovými aktivitami. Typy úkolů se podobají spíše teambuildingovým aktivitám, kdy cílem je stmelení pracovního týmu či kolektivu a jiný typ poznání jeho členů. Úkolem může být jak stavění mostu z kancelářských potřeb, tak náročná aktivita v přírodě. Cílem je zhodnotit, do jaké míry by uchazeč zapadl do týmu, do kterého se hlásí na konkrétní pracovní pozici. Vzhledem k ceně takové události se tato forma testování a pozorování používá ve zcela

výjimečných případech, setkat se s ní ale lze, zejména pokud potenciální zaměstnavatel vkládá do vybraného uchazeče důvěru.

Zde jsou charakteristiky, které mohou být v rámci týmových testů sledovány dle Joy (2007):

- Přehnaná oficiálnost až autoritářství;
- Míra rezervovanosti;
- Pasivnost vs. aktivita;
- Podílení se na týmovém řešení;
- Řešení konfliktů, umění diplomaticky řešit vyvstálé situace;
- Týmový duch, zápal pro hru i přesto, že není zřejmý praktický význam hry;
- Vedení týmu k cíli a jakým způsobem;
- Snaha hrát si na někoho, kým uchazeč není, stylizování se do role.

Grafologie zjišťuje informace o osobnosti jednotlivce prostřednictvím jeho písma. „Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu.“ (Armstrong, 2007, s. 362) Lze usuzovat na temperament, silné a slabé stránky člověka, jeho povahu. Německý psycholog Ludwig Klagese tvrdil, že každý tělesný pohyb je projevem určitého citového impulsu zevnitř a je tedy obrazem duševního hnutí. Také říkal, že vyjádřený pohyb je tím hodnotnější, čím méně je uvědomovaný. Proto i písmo, které vychází z tělesného pohybu, má svou obsahovou a výrazovou hodnotu. Osobní hodnota písma se vytváří až postupně. Ve škole jsme všichni vedeni ke stejnému stylu písma, toto se však s časem mění a v dospělosti se víceméně jeho podoba ustálí. Je to dáno individualitou mozku. „Grafologové říkají, že jejich analýzy odhalí to, co osobnostní dotazníky nebo pohovory, umějí zdůraznit osobní vlastnosti, které by mohly zaměstnavatele zajímat. Kreativita, představivost, ambice, přizpůsobivost, ochota riskovat, týmová spolupráce, energie a sebedůvěra, ale i slabosti, jako je neschopnost pracovat ve stresu, netrpělivost nebo nedostatek důvěry, jsou jen příklady toho, co analýzou mohou odhalit.“ (Hodgson, 2007, s. 113)

Ačkoliv se v některých krajinách, jako je například Francie, grafologie v personální oblasti používá s velkou oblibou, u nás není tento trend natolik silný. Lze ji použít jako doplňkovou metodu, ale sama o sobě nemá natolik uznávanou hodnotu validity, aby byla masově využívána anebo byla rozhodující metodou výběrového řízení.

7 POHOVOR

V této části se budeme podrobněji věnovat otázce pohovorů, jeho psychologickým aspektům z pohledu psychologie práce. Výběrový pohovor je účelová konverzace. Podle Armstronga (2007) by měla být řízená, plánovaná a kontrolovaná. Ať už je forma výběrového řízení nastavena jakkoliv, pohovoru se vyhnout téměř nelze. Je to jeden ze způsobů, jak se dozvědět důležité informace o uchazeči, zejména o jeho pracovních zkušenostech a dosavadní kariéře. Existuje samozřejmě možnost přijmout nového pracovníka pouze na základě životopisu, případně životopisu a motivačního dopisu, je to však velmi riskantní, co se nákladů týče. Samotný pohovor nemusí být přímo součástí assessment centra, může to tak ale být. Koná se přímo v den assessment centra (zejména tam, kde již do užšího kola byli vybráni opravdu vhodní kandidáti a nepočítáme s dalším assessment centrem s jinými uchazeči) anebo samostatně v jiný termín s uchazeči, kteří úspěšně absolvovali assessment centrum a postoupili tak do užšího výběru. Pohovor dle Armstronga (2007) patří mezi 3 hlavní metody výběru zaměstnanců spolu s assessment centry a testy pracovních způsobilostí. Pohovory jsou účelové a „slouží k tomu, aby v uchazeči vzbudily příznivý dojem z organizace a nabízeného pracovního místa. Ale musí to být realistické - realistický způsob prezentace musí uvádět všechny konkrétní požadavky kladené na úspěšného uchazeče, pokud jde o normy, jejichž plnění se od něj očekává, o dobu, po kterou bude muset pracovat, o cestování spojené s prací a o jakékoliv další požadavky práce a pracovního místa. Je jasné, že pokud tyto požadavky budou obtížné, bude nezbytné přesvědčit dobré uchazeče, že odměny budou těmto požadavkům odpovídat. Jestliže to špatné uchazeče odradí, tím lépe.“ (Armstrong, 2007, s. 371)

Dle Joy (2007) lze typy otázek, se kterými se můžeme na pohovoru setkat rozdělit do následujících kategorií:

1. **Hypotetické otázky** – jsou otázky typu „co by, kdyby?“. Tazatelé se mohou ptát na různé příklady z praxe a uchazeč má za úkol předvést, jakým způsobem by řešil danou situaci, kdyby se vyskytla.

2. **Otázky technické** – týkají se především specializovaných pozic, kde je zapotřebí prokázat určité znalosti v oboru. Takové otázky se budou týkat především různých problémů a postupů řešení.
3. **Otázky navozující stres** – představte si následující situaci. Jste na pohovoru, kdy se hlásíte na pozici personálního konzultanta do personální agentury, a tazatel Vám řekne toto: „Tak Vy máte vystudovanou psychologii? Ale víte, že to je Vám v tomto oboru naprosto k ničemu. Tohle je obchod!“ Budete asi naprosto rozhořčení a v defenzivě. Pokud se okamžitě nezačnete bránit a prokouknete, co se skrývá za tímto tvrzením tazatele, můžete mu zcela v klidu vysvětlit, proč si myslíte, že Vám studium psychologie může pomoci při práci s lidmi a obhajovat své stanovisko. Cílem takových otázek totiž není s Vámi diskutovat, zda je Vám psychologie k něčemu nebo ničemu, nýbrž zjistit, jakým způsobem reagujete na zátěž, zda zůstanete klidní a zdvořilí i pod tlakem.

Poslední zmiňovaný typ otázek se nedoporučuje používat příliš často, pokud to tedy opravdu není nezbytné. Vzbuzuje totiž hned v úvodu seznámení se s potenciálním zaměstnavatelem nedůvěru, která může být později i příčinou, proč uchazeč nenastoupí do zaměstnání. Věřili byste zaměstnavateli, který Vám při pohovoru lhal jenom proto, aby si ověřil, co uděláte? Omluva a vysvětlení důvodu takto směřovaných otázek na konci pohovoru je nevyhnutná proto, aby uchazeč neodcházel s pocitem ujmy. Je nutno také říci, že u některých zaměstnání je tento způsob dotazování přímo žádaný. Jedná se o povolání, ve kterých člověk přichází do styku s konfliktními situacemi téměř denně. Jmenujme například policisty, úředníky nebo telefonní operátory.

„Mnoho lidí - jak uchazeči, tak personalisté - se domnívá, že pohovory jsou nejdůležitější částí výběrového řízení. Pohovor však může být zkreslený a ne vždy jeho prostřednictvím přesně zjistíme, jak by se uchazeč zachoval v určité roli v rámci týmu. Někteří lidé jsou při pohovorech velmi dobří, může se stát, že zaměstnavatelé přijmou špatného člověka, protože je zmýlily právě jeho schopnosti obstát v pohovoru.“ (Hodgson, 2007, s. 17) Velmi záleží na technice pohovoru, která se při pohovorování kandidátů použije a důvodu použití této techniky. Samozřejmostí by mělo být, aby měl pohovor určitou strukturu, jasně vymezené otázky, které se položí všem uchazečům, aby bylo možné srovnat jejich kvalifikaci pro danou práci, ale zároveň by měl být ponechán prostor pro individuální vyjasňovací a doplňující otázky. Takový pohovor bychom mohli nazvat polostrukturovaným. Dle Armstronga (2007) mezi nevýhody pohovorů jako metody výběru pracovníků patří právě možnost odklonění pohovoru nežádoucím směrem, dále spoléhání se na

profesionalitu osoby vedoucí pohovor a nedostatečná validita, co se předvídání budoucího výkonu týče. Nedoporučuje se používat zcela strukturovaného pohovoru, protože se tím ztrácí možnost položit uchazeči otázky, kterými zjistíme další specifické důležité detaily, a zároveň se příliš nedoporučuje uplatňovat v praxi zcela volně vedený pohovor, kdy i přes jeho osobitné kouzlo lidského setkání ztrácíme možnost komparace s ostatními kandidáty. Existují i výhody použití nestrukturovaného pohovoru jak o nich píše Edenborough (2005). Indikace pro použití tohoto typu pohovoru vzniká tehdy, když je pohovor veden přímým nadřízeným potenciálního uchazeče nebo člověkem (lidmi), se kterými by uchazeč pracoval v týmu. Jak už jsme zmiňovali na jiném místě v této práci, největší procento lidí odchází ze zaměstnání, protože si neporozumí se svým nadřízeným anebo si osobnostně nesedne se svými kolegy. Nestrukturovaný pohovor umožňuje navodit atmosféru uvolněného prostředí, kdy je snazší nechat prostor pro volné projevení se uchazečovi osobnosti. Spontánní chování uchazeče se totiž projeví teprve po 15-20 minutách pohovoru (Evangelu, 2009) a teprve na základě něho a emocí, které chování uchazeče vyvolá v tazatelích, se tito mohou rozhodnout, zda se jim konkrétní uchazeč líbí nebo nelíbí.

Nutno také zdůraznit, že na druhou stranu je pohovor téměř jedinou příležitostí pro sdělení důležitých informací o pracovním místě a zároveň poskytuje prostor pro otázky uchazeče a posouzení nabízeného pracovního místa i organizace.

7.1 TYPY POHOVORŮ

Individuální pohovory – zpravidla jde o cílenou konverzaci mezi uchazečem a tazatelem. Tento druh pohovoru se stává více spolehlivým, pokud se individuální pohovory s jedním uchazečem opakují s několika různými tazateli, přičemž obsah nemusí být nutně totožný.

Panelové pohovory – za panelový pohovor se považuje setkání skupiny lidí (zpravidla personalisty a několika liniových manažerů, případně i psychologa) za účelem zpohovorování 1 kandidáta. Minimalizuje se přitom čas vyhrazený na jednoho uchazeče, protože se zabrání kladení stejných otázek na více setkáních, na druhé straně je uchazeč v méně výhodné situaci než při pohovoru typu „jeden na jednoho“. Tento typ pohovoru může způsobovat větší tlak a tenzi na straně uchazeče a zvýhodňovat skupinu tazatelů, kteří sledují společný cíl. Riziko skupinového efektu může snížit účast nestranného pozorovatele.

Výběrová komise – oproti panelovému pohovoru je více oficiální a setkávají se zde lidé z různých funkcí ve společnosti. Výhody jsou podobné jako u předchozího typu. „Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisi a znervózňeli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopni.“ (Armstrong, 2007, s. 361)

Jiným typem také může být dnes stále oblíbenější **pohovor po telefonu**. Jedná se o úvodní promluvení si s kandidátem, lze se doptat na některé otázky, které se nabídli při prvotním zhodnocení životopisu, případně motivačního dopisu. Mezinárodní společnosti tento typ pohovoru využívají, je-li potřeba hned v úvodu ověřit úroveň znalosti cizího jazyka u uchazeče. Takový pohovor je zpravidla dopředu naplánovaný, aby si na něj uchazeč vyčlenil dostatek času a vhodné nerušivé prostředí.

7.2 KOMPETENČNÍ POHOVOR

Jakou techniku pohovoru tedy použít? V posledních letech se osvědčila zejména jedna, která eliminuje v určitém procentu riziko, že podceníme hodnocení některých, pro konkrétní pracovní pozici důležitých dovedností, a zároveň koresponduje s jedním typem assessment centra a to tím, které stojí na principech kompetenčního přístupu. Toto procento se mnohonásobně zvyšuje, pokud tuto techniku pohovoru zkombinujeme s assessment centrem. Kompetenční pohovor bychom mohli definovat takto: „Je to technika pohovoru pro hodnocení našich schopností a způsobilostí pro požadovanou pracovní pozici. ... tento druh pohovoru zkoumá vaše schopnosti více než dovednosti. Tazatelé použijí tuto metodu, aby posoudili vaši kompetentnost:

- v týmové práci,
- v plánování,
- ve vlastní motivaci,
- v prezentaci,

- ve službách zákazníků,
- v řešení problémů.“ (Joy, 2007, s. 97)

Uchazeč sám může dopředu vytušit, jakých kompetencí se bude pohovor týkat. Nápomocny mu v tom mohou být: inzerát, popis pracovní pozice, popis požadavků, náplň práce nebo žádost o přijetí. Tento typ pohovorů vychází z názoru, že budoucí chování lze předpovědět z chování v minulých situacích, které svým obsahem odpovídají těm, které nastanou. Forma pohovoru je také strukturovaná, to znamená, že všem uchazečům budou položeny stejné otázky, aby byla zaručena spravedlnost. Otázky, které uchazeč dostane, budou zjišťovat, jak se vypořádal s dřívějšími situacemi s použitím požadovaných kompetencí. Z toho se pak dá usuzovat na pravděpodobné reakce uchazeče v budoucím zaměstnání. Pokud se například budeme zajímat o odolnost vůči stresu u uchazeče, můžeme položit následující sérii otázek:

- Jak jste se zachoval v minulosti v situaci, kdy na Vás křičel rozzlobený zákazník?
- Jak reagujete, když za Vámi přicházejí Vaši kolegové s prosbou o pomoc, zatímco vy sám nevíte, kam dřív skočit?
- Co jste dělal v situaci, kdy Vám náhle onemocněl člověk v týmu a vy jste za něj neměl náhradu pro důležitou akci?

Toto jsou jen příklady. Otázky lze vymyslet dle míry zkušeností uchazeče a požadavků pozice. Výhodou může být i to, že lze pokládat otázky, které odhalí více schopností najednou a můžeme je potom ověřovat hned několika odpověďmi. V našem případě bychom tak mohli usuzovat také na komunikační dovednosti ve smyslu vyjednávání nebo slovní zásoby anebo na organizační schopnosti. S touto technikou pohovoru úzce souvisí i metoda *Work Sample Test*, která se běžně používá třeba ve Velké Británii nebo Spojených státech amerických a zakládá se na stejném principu jako kompetenční pohovor - předpokládá, že člověk se zachová v příštích situacích podobně jako v těch relevantních minulých. Je také dokázáno, že tento typ pohovorů je procentuálně více úspěšný co do prediktivní validity budoucího úspěchu v zaměstnání oproti pohovorům založeným pouze na informacích ze životopisu. Tvrdí se, že takové pohovory jsou úspěšné jen z 40%, protože sledují informace jako úroveň vzdělání a pracovní zkušenosti „zatímco pohovory založené na kritériích, které jsou úspěšné přibližně v 70%, se zaměřují na 2 nebo 3 nejkritičtější osobní dovednosti důležité pro vykonávání určité role. Například - budou-li zkoumány schopnosti jako vedení lidí, práce v týmu, umění vyjednávat, organizační dovednosti,

budou uchazeči podrobeni velmi přísnému dotazování, jak a kdy mohou předvést tyto schopnosti, a budou požádáni o důkazy a konkrétní příklady.“ (Hodgson, 2007, s. 17)

7.2.1 Vznik systémů založených na kompetencích

První kompetenční modely se začaly vyvíjet v rámci amerického školství. Koncem 60. let 20. století vznikl první model, který vešel do povědomí odborné veřejnosti, CBET (*Competency-based education and training*) jako reakce na poptávku ze světa byznysu po vyšší odpovědnosti a více efektivních způsobech měření a řízení výkonu. Zahrnoval přesné specifikace kompetencí (způsobností) nebo chování, které mělo být učeno, instrukce, metody vyhodnocování a zpětné vazby. Bylo to ve skutečnosti několik modelů, které se používali pro různé účely. Používání těchto modelů znamenalo nutnost reformy ve vzdělávání učitelů. Dnes je to známo jako PBTE neboli *Performance-based teacher education*. Modely vznikly na základě výzkumu, který se zaměřil na zjištění, co dělá lidi efektivními a čím se vyznačuje kompetentní pracovník. Systém si žádal celkovou reorganizaci finančních i lidských zdrojů. V roce 1971 byly tyto modely poněkud rozšířeny a upraveny Elansem. Doplněny byly například požadavky na to, aby při hodnocení byl brán výkon jako hlavní důkaz, ale zároveň i vědomosti, a aby kritéria pro hodnocení specifikovaly různé úrovně kompetencí. Požadavky byly kladeny také na individualizaci učení, poskytnutí zpětné vazby posluchači, důraz na výstup. Tyto rané modely byly zaměřeny na trénink učitelů. Plány expandovat s nimi do celého profesního spektra selhávaly ze začátku na tom, že lidé zastávající různé pozice si mysleli, že kompetenční model už dávno používají. Americký profesionální trénink byl jedním z těch, ve kterém učební plány byly vymyšleny centrálně pro institucionální vzdělávání a často byl větší důraz kladen na teorii a znalosti než na praktickou aplikaci v pracovním prostředí. Dnes podle Fletchera (2000) při používání kompetenčního modelu je kladen důraz na učení a instrukce než na hodnocení aktuálního výkonu pracoviště. Říká také, že přístup založený na kompetencích lze využít 2 způsoby:

1. *Development of Competence* (Rozvoj kompetencí- lze využít nejlépe v souvislosti s hodnocením pomocí 360stupňové zpětné vazby).
2. *Assessment of Performance* (Hodnocení výkonu- lze využít jak v rámci assessment, tak development centra).

7.2.2 Co je to kompetence?

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí.“ (Hroník, 2007, s. 61) Kompetence ovlivňují náš výkon a rozhodují o způsobu, jakým dosáhneme výsledků.

Schéma 5 – Jednoduchý kompetenční model



Zdroj:

<http://www.fulcrum-management.co.uk/html/development.html>

Na obrázku výše máme pojem „*competence*“. V anglickém slovníku však také najdeme slovíčko „*competency*“. Ačkoliv oba pojmy je možné přeložit jako způsobilost, na prvním místě pro překlad slovíčka „*competence*“ je oprávnění a pro „*competency*“ je to kompetence. V souladu s Hroníkem (2007, s. 62) lze první z nich považovat za jakési standardy práce, stanovující minimální a optimální míru kvalifikačních požadavků pro výkon dané pozice. Na základě jejich stanovení možno pracovníky hodnotit a dále rozvíjet. Naproti tomu druhý pojem představuje způsobilosti, které využíváme, a na základě kterých dosahujeme výsledků. Tyto kompetence se u různých lidí mohou projevovat odlišným způsobem, proto je nutné stanovit zmiňované standardy, abychom je mohli srovnávat u jednotlivých uchazečů o zaměstnání.

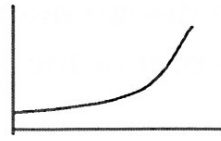
8 VALIDITA A RELIABILITA AC

8.1 TYPY VALIDITY PRO ASSESSMENT CENTRA

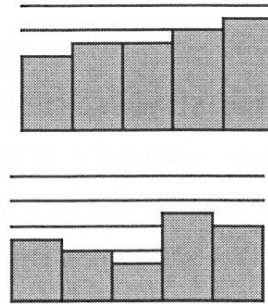
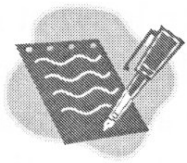
Prvním typem zkoumané validity je prediktivní validita. Zkoumá se zde, zda assessment centrum předpovídá úspěšnost kandidáta na dané pracovní pozici v budoucnosti. Vyžaduje to provádět kontrolovaný výzkum v průběhu času. Obtížnost předpovědět prediktivní validitu spočívá v nutnosti zkoumat velký počet relativně stálých zaměstnanců a stanovení, jak moc musí být dané AC nebo testy prediktivní, aby bylo efektivní. Jak uvádí Edenborough (2005, s. 48), mohou stačit relativně nízké úrovně prediktivní validity v případě, že počet těch, kteří jsou vybráni, je mnohem nižší než počet těch, kteří byli testováni. V případě souběžné validity (*concurrent validity*) se nezajímáme o to, jakých skóre by měl úspěšný kandidát dosáhnout, ale vytváříme dvě extrémní skupiny kandidátů. Tyto skupiny vytvoříme pomocí testování, kdy do jedné skupiny zařadíme ty, kteří dosáhli velmi dobrých výsledků v testech a jsou zároveň nejvýkonnějšími zaměstnanci, do druhé ty s nejslabším výkonem a nejnižšími skóre v testech. Interní kritérium je tedy měřitelná výkonnost a externí výsledek v testu. Vytvoříme tak jakési standardy. Nezajímá nás tedy, jakou úroveň v testech by kandidát měl dosáhnout, ale do které skupiny se svým výsledkem zařadí. Obsahová validita (*content validity*) se váže k obsahu testů nebo assessment center a vypovídá, do jaké míry jejich obsah reprezentuje aspekty pracovní role nebo pozice. Obsahovou validitu je náročné potvrdit zejména v takových případech, kdy nějaká kompetence je obtížně popsatelná nebo měřitelná. Příkladem je, pokud má vhodný kandidát představovat sociálně žádoucí imidž. Jednou ze specifických částí obsahové validity, která bývá občas předmětem kontrovezních debat, je validita spolehlivosti a přijetí, tzv. vnější validita (*credibility and acceptance – face validity*). Týká se například osobnostních dotazníků. Jedná se o to, jak test navenek vypadá. Určité části dotazníku se mohou zdát vymyšlené. Jde o to, že tyto části mohou působit nedůvěryhodně a ovlivnit tak další typy validity. Mohou způsobit, že se k testu bude přistupovat cynicky a nebude brán vážně. Problém spočívá v tom, že není možné usuzovat na vnější validitu, ani na její absenci. Je proto zvlášť důležité, aby testy byly administrovány jednotným způsobem a vyvarovat se neprofesionálního chování, protože nejen určitá část testu může tuto validitu ovlivňovat. Jako příklad bychom mohli uvést testy IQ pro děti. Pokud bychom například administrovali dětský inteligenční test, ve kterém by byla otázka zaměřena na rozeznávání kreslených postaviček

z pohádek, působilo by velmi nedůvěryhodně, pokud bychom takový test sestavili pro české děti a chtěli bychom ho administrovat dětem v USA, a přitom bychom po nich chtěli, aby poznali na obrázku vílu Amálku. Konstruktová validita je rozsah, v jakém test měří specifickou charakteristiku. Prediktivní validita se váže s externím kritériem výkonu, konstruktová validita se váže k samotnému testu. Pokud testem měříme numerické dovednosti, konstrukt „numerické dovednosti“ pokrytý testem by měl být validní. Konstruktovou validitu testu lze posoudit na základě srovnání výsledků kandidáta v jiném testu, který měří stejné vlastnosti, jako například extroverzi. Kandidát by měl v obou dosáhnout srovnatelných výsledků.

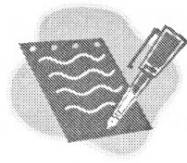
Obrázek 1 – Typy validity



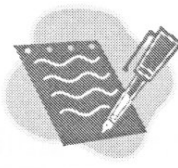
a. Predictive Validity – identifying future performance



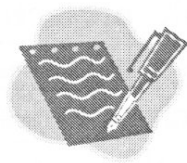
b. Concurrent Validity – distinguishing higher and lower performers



c. Content Validity – reflecting relevant material in the test



d. Face Validity – appearing credible



Numerical Reasoning

e. Construct Validity – measuring what it is supposed to measure

Zdroj: Edenborough, R.: Assessment methods in recruitment, selection and performance. London: Kogan Page Publishers, 2007.

8.2 ZÁKLADNÍ VÝZKUMY

K problematickým otázkám validity a reliability assessment centra patří možnost variability chování a kontextová specifická. Assessment centra jsou všeobecně validizována prostřednictvím obsahové validity. Obsahová validita byla stanovena tím, do jaké míry cvičení simulují reálné úkoly nebo pracovní aktivity spojované s pozicí. „Obsahová validizace počíná tím, že si uděláme analýzu pracovního místa, kdy jsou zkoumány pracovní povinnosti, aby se zjistilo, jaké úkoly vyžadují a jaké znalosti, dovednosti a schopnosti jsou požadovány pro splnění úkolů.“ (Greene, 1995, str. 68)

Thornton a Byham v roce 1982 posuzovali studie, které se zabývaly validitou AC. Jak píše Ganesh (2004), byla zjištěna větší podpora pro assessment centra než pro jiné metody výběru. „V roce 1985 Thornton a jeho spolupracovníci z Coloradské univerzity určili 107 koeficientů validity pro 50 studií, přičemž použili metodu metaanalýzy. Očekávaný koeficient validity byl 0.37.“ (Ganesh, 2004, str. 155)

Validity byly rozděleny do 5 kategorií kritérií a 4 kategorií důvodu konání AC. „Meta-analýza 50 studií o assessment centrech obsahující 107 koeficientů validity, demonstrovala, že assessment centra vykazují vysokou prediktivní validitu.“ (Gaugler, Rosenthal, Thornton, and Bentson, 1987) V jejich studii se především jako silný ukázal vztah mezi výsledkem z assessment centra a jiných metod pro hodnocení výkonu (*assessing performance*). Tyto vztahy byli konzistentní napříč assessment centry konanými za různým účelem jako například povýšení nebo výběr. Přesto, že výsledky jednotlivých studií o AC variují, tato komplexní studie definitivně potvrzuje hodnotu assessment center. Korelační koeficienty byly 0.36 pro všeobecný výkon (*general performance*), 0.53 pro všeobecný talent (*general potencial*), 0.33 pro dimenze, 0.35 pro výkon během tréninku a 0.36 pro kariérní postup.

Jak se dále uvádí v článku a abstraktu studie, hodnoty pro validitu byly vyšší, pokud bylo větší procento žen mezi hodnocenými, pokud bylo použito pro hodnocení více nástrojů, když hodnotiteli byli spíše psychologové než manažeři, když bylo použito také hodnocení kolegy/vrstevníky

(peers), a pokud studie byla metodologicky správně ošetřena. Věk hodnocených, dále to, jestli byla dána zpětná vazba anebo ne, počet dní tréninku hodnotitelů, ani počet dní pozorování neměli vliv na validitu assessment center. Zjištěné závěry poukazují mimo jiné na to, že assessment centra vykazují jistou míru všeobecné platnosti toho, co měří, ale zároveň jsou i situačně specifické. Pokud není uvedeno jinak, abstrakty všech následujících studií jsou přeloženy z angličtiny a jsou k dispozici na placených internetových stránkách www3.interscience.wiley.com.

Pojmové základy pro hodnocení assessment centra:

Velmi zásadní studii provedli Hoeft a Schuler v Německu. Přesto, že assessment centra vykazují dobrou obsahovou a uspokojující kritériovou validitu, slabé výsledky jsou odvozovány ze studií orientovaných na konstruktovou validitu. 20 let výzkumu na toto téma nezměnilo základní výsledky. Důležité pro vztah mezi různými AC není v tom, jestli uchopují stejné manažerské dimenze, ale jestli byla hodnocení z nich vzešlá získána prostřednictvím stejných cvičení. Diskuse vycházející z této studie zdůrazňuje další důvody pojmových zvláštností hodnotících dimenzí assessment center. Příliš rychle jim je dáván stejný status jako tradičním osobnostním rysům. Zkoumaly se dvě studie, které toto potvrzují. První studie používá strukturované porovnávání, aby demonstrovala, že běžně používané dimenze v AC jsou rozdílné v dosaženém stupni konzistentnosti povahových rysů. Druhá studie zjišťuje, jaká je souvislost mezi výstupy z assessment center a tradičními modely povahových rysů za použití metaanalýzy. Nejvyšší hodnoty korelace byly zaznamenány pro inteligenční skóry, sociální kompetence, motivaci k dosažení cíle, sebedůvěru a dominanci. V závěru se shodují na tom, že rozdíly v pojmech mezi assessment centry orientovanými na povahové rysy (znaky) a AC orientovanými na simulaci (zkoušky) jsou zvýrazněné.

Zde je pro pochopení rozdílů velmi důležité vysvětlit si dva pojmy. Na znaky orientovaná AC (*trait/sign-oriented assessment center*) jsou charakteristická tím, že interpretují události z minulosti. To znamená, že na základě minulých reakcí odhadují reakce budoucí. Goeters (2004) uvádí jako příklad, že pokud někdo o sobě prohlásí, že je týmový hráč, dokáže to relevantním konáním z minulosti a uvede konkrétní situace, v níž se jako týmový hráč zachoval („Ve škole jsem byl hlavním rádcem pro mé spolužáky.“).

Naproti tomu v případě AC orientovaných na simulaci (*simulation/sample-oriented assessment centre*) se jedná o analýzu chování v modelové situaci (většinou týmová hra), která navozuje tu reálnou. Jinými slovy, jedná se o AC v podobě, v jaké ho zná většina z nás. Chování, které se projeví v modelové situaci, je interpretováno jako reprezentativní vzorek každodenního chování v pracovní situaci.

Konstruktová validita dimenzí hodnocených assessment centrem:

Další studii ohledně konstruktové validity provedli v USA Kauffman, Jex, Love a Libkuman. Nad otázkou použití jednotlivých dimenzí a s tím související konstruktovou validitou se zamýšleli zejména z pohledu evidence častosti používání hodnocení na základě výsledků cvičení (modelových situací) a hodnocení individuálních výkonů. Zjistili, že častější je tendence k tomu, brát v úvahu skupinová cvičení než hodnocení individuálních výkonů. V takovém případě míra výskytu zaujatosti stoupá, stejně jako se objevuje více všeobecných hodnotících předsudků a ty jsou pak zodpovědný za tyto rozšiřující se efekty cvičení. Tato studie přišla i s několika návrhy jak zvýšit míru konstruktové validity hodnocených dimenzí výkonu.

Pozorování u assessment centra: Experimentální srovnání tradičních metod, behaviorálních záznamů a behaviorálního kódování:

Tato studie se zaměřila také na stížnosti ohledně konstruktové validity, ale z pohledu hodnotitelů, konkrétně jak se projevují v hodnocení účastníků assessment center kognitivní procesy hodnotitelů. Srovnáváno bylo tradiční pozorování s metodou záznamů chování (*behavioural checklist*) a behaviorálního kódování (*behavioural coding*), to znamená vytváření kategorií chování a jejich sledování. Bylo sledováno 6 výsledných proměnných. Zjistilo se, že metody přinášejí podobné výstupy v termínech *přesnost rozhodnutí*, *přesnost psané evidence*, *korelace mezi hodnocenými dimenzemi a postoj k použité metodě*. Avšak značné rozdíly byly zaznamenány v proměnlivosti mezi hodnotiteli a jejich ochotě doporučit metodu. Tvrdí se, že behaviorální kódování (tedy zaznamenávání výskytu určité dopředu vytyčené kategorie chování) má zvláštní výhodu při použití v assessment centrech. Tato metoda snižuje kognitivní požadavky na hodnotitele a hodnotně strukturuje jejich procesy zpracování informací. Tradiční námitky proti simultánnímu pozorování a klasifikaci se zdají být neadekvátní. Studii provedli Jo Hennessy, Bill Mabey a Peter Warr.

Moderující efekt příležitostí hodnotitelů pozorovat výkon hodnocených na validitu assessment centra:

„Moderující proměnná je taková proměnná, jejíž změna souvisí se změnou velikosti účinku.“

(zdroj: http://www.martyx.net/files/0_czu/4_rocnik/stat_anal_dat/prednasky/SADprezMeta.doc)

Tato studie zjišťuje, jestli validita assessment centra vzrůstá spolu s možností pozorovat. Výzkumný vzorek tvořili inženýři a vědci ze sedmi německých technických společností. 155 osobám bylo předloženo 6 osobnostních testů, 10 testů kognitivních schopností a 9 modelových situací. Hodnocení výkonu byla sbírána od jejich supervizorů. Hodnotiteli byli pracovní psychologové, kteří nebyli členy zúčastněných organizací. Celkový skóre (skóre assessment centra) byl vypočítán zprůměrováním 25 prediktorů po standardizaci každého z nich. Nekorigovaná validita assessment centra byla $r=0.37$. Zároveň se ukázalo, že možnost pozorovat (to znamená množství času, po který byl hodnotitel výkonu supervizorem hodnoceného) se jeví jako moderující proměnná: například validity byly $r=0.09$ při příležitosti pozorovat menší nebo rovné 2 letům a $r=0.50$ při možnosti pozorovat více jak 2 roky. Studii provedli Klaus Moser, Heinz Schuler a Uwe Funke.

Role biografických dat a inteligence na prediktivní validitu assessment center:

Fox, Levonai-Hazak a Hoffman uskutečnili studii, která vyhodnocuje 9 vysvětlení prediktivní validity assessment centra: *kriteriální kontaminace, vliv biografických dat a efekt vyhodnoceného inteligenčního koeficientu*. Data byla shromážděna ve významné izraelské organizaci od 91 manažerů, kteří absolvovali assessment centrum před 4 až 7 lety. Hodnotil se jejich pracovní výkon. Skóre assessment center podobně korelovaly významným způsobem jak s kontaminovanými, tak nekontaminovanými kritérii pozdějšího manažerského výkonu. Proměnné „biografické údaje“ a „inteligence“ byly srovnávány s vyhodnoceními hodnotitelů, avšak ukázalo se, že prokazatelně nepřispívají k prediktivní validitě skóre assessment centra. Zdá se, že informace získané pozorováním chování účastníků assessment center během modelových situací a simulací jsou hlavním faktorem, který ovlivňuje validitu assessment center.

Osobnost, inteligence a hodnocení expertů na assessment centrech:

Jako předposlední výzkum pro validitu assessment center uvedeme výzkum Furnhama, Jensena a Crumpa z Department of Psychology na University College v Londýně. Zdá se být velmi zajímavým alespoň, co se počtu respondentů týče. Téměř 3000 manažerů bylo hodnocených na základě 7 dimenzí/kompetencí konzultanty po jednodenním assesment centru a strukturovaném interview. Také vyplnili 2 testy kognitivních schopností a dva uznávané osobnostní dotazníky (NEO PI-R a MBTI).

Korelační analýza ukázala, že hodnocené dimenze „touha něčeho dosáhnout“, „vnitřní místo kontroly“ a „nezdolnost/resilience“ mírně negativně korelovaly s neuroticismem. Všechny sedm kompetencí výrazně korelovalo s *extraverzí*, 3 s *ochotou* (agreeableness) a 3 s *otevřeností*. Objevilo se pár významných korelací s testem MBTI, jedna z jeho 4 dimenzí *Myšlení vs. Cítění* (Thinking-Feeling) významně korelovala s kombinovanými hodnoceními sledovaných kompetencí. Korelace s inteligenčními testy se ukázaly jako nesignifikantní.

Sedm sledovaných kompetencí bylo faktorováno do 3 identifikovatelných faktorů: ASERTIVITA, HOUŽEVNATOST (toughness), ROZHODNOST (determination) a ZVĚDAVOST (curiosity). Byla provedena regresní analýza, při které se vypočítala *celková všeobecná schopnost (tendence)*, 3 výše uvedené faktory byly použity jako kritériální proměnné a inteligence, pohlaví, dosažená úroveň v hierarchii managementu a osobnost byly označeny jako prediktivní proměnné. Ukázalo se, že zmínované prediktory se značně měnily jako funkce hodnot odlišného kritéria, přičemž inteligence pohlaví zodpovídají za velmi malou část odchylky.

Zajímavou studií, kterou zmíníme jako poslední z této oblasti je studie, která se zabývala validitou assessment center ve společnosti Bell Systems. Thornton a Casio ji zkoumali nezávisle na sobě a dospěli ke stejnému koeficientu 0.37. Casio kombinoval data, která se týkaly validity a nákladů na assessment centrum s hodnotou pracovního výkonu v dolarech 700 liniových manažerů. Na základě těchto údajů vypočítal očekávaný čistý zisk společnosti vzešlý z použití informací z assessment centra konaného pro povýšení. Jak uvádí Ganesh (2004) očekávaný zisk za 4leté období zlepšeného pracovního výkonu nových manažerů byl 13,4 milionu dolarů. Tento důležitý výzkum ukazuje, že assessment centra jsou nezáužatá v predikci budoucího výkonu. Studie brala v potaz věk kandidátů, rasu, pohlaví a veškeré predikce se ukázaly jako platné stejně pro všechny kandidáty.

8.3 DALŠÍ VÝZKUMY (ZAMĚŘENY NA ZJIŠŤOVÁNÍ TYPU POUŽÍVANÝCH VÝBĚROVÝCH METOD A/ANEBO REAKCÍ UCHAZEČŮ NA NĚ)

Metody výběru používány externími konzultanty ve 4 evropských krajinách: průzkum a kritika:

Timothy Clark a jeho tým provedl průzkum, který se týkal metod používaných při obsazování manažerských pozic společnostmi (klienty), které využívají pro nábor na tyto pozice externí poradenské firmy. Použití externích konzultantů bylo zkoumáno ve 4 evropských státech: Francii, Německu, Itálii a Velké Británii. Značný rozdíl byl zjištěn mezi Francií a Velkou Británií a těmito dvěma krajinami a dalšími dvěma, které se účastnily výzkumu, a to ve způsobu využití referencí a grafologie. Fakta ukazují, že ve všeobecnosti konzultanti v Německu, Itálii a Velké Británii používají techniky s nízkou validitou, zejména nestrukturované rozhovory a reference, zatímco Francie používá tyto dvě metody a doplňuje je grafologií. Nasvědčuje to tomu, že používají metody s nízkou validitou, protože validita není primární hodnotící standard, podle kterého je hodnocena užitečnost dané metody. Existuje 5 alternativních hodnotících standardů, které ovlivňují výběr metod: *očekávání klienta, role konzultantů, kvalifikace konzultantů, dopad na uchazeče a důležitost charakteristik, které jsou hodnoceny*. Použití rozdílných výběrových metod ve 4 krajinách externími konzultanty je zanedbatelné. Důvodem mohou být 3 faktory: organizační (přijátá forma mezinárodní vyhledávací sítě), individuální (multi-kulturální zkušenosti konzultantů) a externí (druh klientů).

Výběrové metody 5 evropských krajin pro výběr do managementu:

V dostupné literatuře panují jisté neshody o tom, jak podobné nebo rozdílné jsou metody využívané pro výběr zaměstnanců v evropských krajinách. To, co dělá výzkumy zjišťující výše popsané komplikované, je rozdílnost otázek a příkladů, které jsou u těchto výzkumů pokládány a pro porovnávání rozhodující. Tato studie se zaměřila na zjišťování výběrových metod pro manažerské pozice používaných v Belgii, Německu a Itálii. Použit byl stejný dotazník a příklady charakteristik dříve použité ve Velké Británii a Francii. Toto umožnilo přímé srovnání. Vzorek tvořil 250 organizací náhodně vybraných z top tisícovky nejlepších firem každé krajiny.

Dotazníky poslané do společností zjišťovaly řadu otázek směřujících k frekvenci používání jednotlivých výběrových metod a postojů k nim. Výsledky ukazují značné rozdíly v četosti použití odlišných metod. Některé z rozdílů jsou následující: britské a německé společnosti mají tendenci používat assessment centra mnohem častěji než ostatní krajiny, zatímco Německo a Itálie relativně málo používají psychologické testy. Společnosti ve flámské oblasti Belgie (holandsky mluvící) nejvíce používají údaje ze životopisu (*biodata*), zatímco jejich francouzsky mluvící krajané jsou více podobní Francouzům v jejich zálibě v používání grafologie. Belgie i Francie mnohem méně využívají reference oproti Británii, Německu a Itálii. Výsledky ukazují, že harmonizace v používání určité výběrové praktiky v Evropě je během na dlouhou trať. Viv Shackleton a Sue Newell uzavírají, že zvyk, tradice a kulturní determinace jsou faktory, které podmiňují volbu výběrové metody mnohem více než relativní prediktivní validity jednotlivých technik.

Nábor absolventů vysokých škol ve Velké Británii: Průzkum používaných metod u zaměstnavatelů:

Průzkum z roku 1993 zahrnoval šetření pomocí dotazníků u 536 společností ve Velké Británii. Zjistilo se, že ve velkém byly použity formuláře se žádostí o zaměstnání, ale jen v málo organizacích byl systém těchto žádostí systematizován. I když reference byly požadovány ve velké míře, častokrát byly vyžádány příliš pozdě v průběhu výběrového řízení a opět jen málo organizací si vyžádalo informace přímo relevantní k poptávané pozici. Pohovory byly použity jak samostatně, tak v rámci assessment center. 44% organizací použilo assessment centrum jako součást výběru absolventů vysokých škol. Pro většinu takových organizací byl nejdůležitější součástí assessment centra právě pohovor ve vztahu k finálnímu rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Většina organizací zabezpečila trénink hodnotitelů AC, avšak většinou všeobecně, ne přímo specializován na výběr čerstvých absolventů. Autorem průzkumu je Tony Keenan.

Centra excelentnosti? Assessment a development centra, manažerské kompetence a strategie lidských zdrojů:

Paul Iles provedl výzkum v roce 1990, kdy se u nás o assessment centrech teprve začínalo mluvit a mapuje situaci ve světě. Zjišťuje, kde všude si nacházejí AC a DC své uplatnění a jaká je míra jejich prediktivní validity a spravedlnosti zejména ve vztahu k následujícím oblastem:

konstruktová a obsahová validita, procesy rozhodování u hodnotitelů, role cvičení a kritéria a hodnota porady hodnotitelů. Bylo zjištěno, že assessment centra jsou využívána stále více pro výběr zaměstnanců, zatímco development centra pro dlouhodobý rozvoj talentů a zjišťování rozvojových potřeb. Ukázalo se, že assessment a development centra hrají významnou úlohu v řízení strategických změn a programech podporujících změnu kultury. Další dvě studie, které byly v rámci tohoto výzkumu interpretovány, potvrzují, že klíčové role assessment a development center mohou být součástí celofiremní personální strategie (*human resources strategies*).

Mínění a vědomosti HR profesionálů o technikách assessment center a psychometrických testech:

Výzkumný tým v Londýně zkoumal názory 255 profesionálů z oblasti lidských zdrojů (HR) zodpovědných za výběr, hodnocení a trénink. Tito profesionálové vyplnili dotazník, který zjišťoval jejich názory na validitu, náklady, praktické využití a legálnost různých technik hodnocení (assessment centrum, biografické údaje, interview) a jejich znalosti a používání osobnostních dotazníků a testů dovedností. Účastníci výzkumu měli sklon hodnotit pozitivně testy jako takové, jejich použití i vydavatele testů. Assessment centra, testy kognitivních schopností a metodu „*Work Sample*“, což je testová metoda, která vychází z principu předpokládání budoucího chování na základě předchozího chování v podobných minulých situacích, hodnotili jako nejvíce validní, zatímco interview bylo hodnoceno jako nejvíce praktické. Co se týče testů osobnosti a testů inteligence, zdá se, že jen pár testů je široce známo, více těch, které jsou zaměřeny na testování osobnosti nebo motivaci než na testování inteligence.

Výběr managementu v Austrálii: Srovnání s britskými a francouzskými závěry:

Výsledky srovnávací studie, které se účastnilo 53.4% z 254 oslovených australských organizací, byly srovnány s jinou studií z roku 1991, která mapovala situaci ve Francii a Velké Británii. Jedním ze zjištění byl fakt, že australské metody výběru managementu mají blíže k těm britským než francouzským. Rozdíly byly zjištěny také mezi metodami, které používá veřejný a soukromý sektor v Austrálii. Soukromý sektor významně častěji používá při výběru testy kognitivních schopností a assessment centra v porovnání se zemědělským, retailovým a státním sektorem. V rámci státního sektoru byl zaznamenán významný rozdíl v používání dvou nebo tří pohovorujících (tazatelů). Autorský tým tvořili L. Di Milia, P. A. Smith a D. F. Brown.

Efekty poskytování předtestových informací a přípravných materiálů na reakce žadatele o zaměstnání o výběrových metodách:

Zajímavý výzkum provedli Burns, Siers a Christiansen. Výzkumným vzorkem bylo celkem 95 respondentů, z nichž 38 byly poskytnuty informace o výběrovém řízení a 57 z nich žádné informační materiály neobdrželo předtím, než absolvovali testovou baterii. Všichni poté obdrželi výsledky testování. Informování o testování zásadním způsobem neovlivnilo výsledky testování nebo reakce uchazečů. Avšak výsledky ukazují, že vyhodnocení testování („prošel“ nebo „neprošel“) měly silný vliv na reakce uchazečů na průběh testování. U těch, kteří neprošli, bylo zaznamenáno lepší vnímání spravedlnosti a spokojenosti s průběhem testování, pokud byli předem informováni. Tato zjištění ukazují, že použití informačních materiálů o průběhu výběrového řízení redukuje negativní reakci uchazečů u těch, kteří neprojdou výběrovými testy.

Šestiletá longitudinální studie očekávání absolventů vysokých škol: Důsledky pro nábor zaměstnanců a výběrové metody:

Účastníci výzkumu formulovali svá očekávání, jak by měla vypadat jejich nová práce. Tato očekávání jsou tvarována zkušeností z výběrového procesu u dané organizace. Otázkou je, jaký vliv mají tyto prvotní dojmy na následující pracovní postoje a chování. Závěry longitudinální studie britských absolventů vysokých škol byly hodnoceny na podkladě porovnávání zjištění vztahujících se k pár týdnům před nástupem do společnosti a pěti či šesti letem po nástupu do zaměstnání. Jak očekávání před nástupem do zaměstnání, tak soulad s těmito očekáváními s pracovní zkušeností korelují s následnou spokojeností se zaměstnáním a loajalitou ke společnosti. Autoři výzkumu jsou Mabey, Clark a Daniels.

8.4 STUDIE ZAMĚŘENY NA POHLED UCHAZEČŮ

Zajímavý výzkum byl proveden v našich podmínkách, a to Hanou Kyrianovou, která se věnuje praxi i teorii assessment center. „Rozdíl ve způsobu vnímání assessment center často souvisí také s věkem. Starší uchazeči o práci zažili období, kdy se pracovní místo spíš přijímalo, než hledalo a často za sebou mají i desítky let dlouhou praxi u jednoho podniku. Situace, kdy si musí hledat práci, je pro ně nová a mnohdy stresující. O to víc může být těžké „předvádět se“ někde na assessment centru. Přesto se nedá říct, že by byl úspěch nebo neúspěch na assessment centru

ovlivněn věkem. Zjišťovala jsem tuto závislost u skupiny kandidátů do programu nástupnictví (kariérní postup) ve věku od 27 do 55 let (N=50). Šlo o posouzení jejich způsobilosti pro vrcholové řídicí pozice a dále o identifikaci vzdělávacích potřeb. Korelace mezi věkem a úspěšností byla $c=-0,16$. V takto malém vzorku lze říci, že jde o nízkou korelaci a věk tedy úspěšnost neovlivnil.“ (zdroj: http://www.kyrianova.cz/hana/asses_kandid.php)

Co se týče diskriminace v rámci assessment centra, o té se vedou rovněž rozsáhlé debaty. Susan Hodgson (2007) popisuje diskriminaci po stránce testové. Tvrdí, že svým způsobem je každý test použitý v rámci assessment centra diskriminační, a to proto, že je to jeho účel. Diskriminační funkci testů vysvětluje z pohledu zaměstnavatele, který je používá – umožní mu vyloučit nevhodné uchazeče tím, že z principu neumožňuje projít úspěšně každému uchazeči, ale jen těm, kteří dosáhnou nejlepší výsledky, co se času a správně zodpovězených otázek týče. Testy ale nemohou být diskriminačně zaujaté, to znamená, že nemohou vylučovat uchazeče na základě pohlaví, rasy, věku, sociálního zázemí nebo invalidity, protože by tím mohli vyloučit vhodné uchazeče. Zároveň dodává: „Firmy, které vymýšlejí testy pro absolventy, se obávají reakcí mladé generace a velmi pečlivě se snaží vytvořit vhodné otázky a vhodný systém hodnocení, aby nedošlo k jakékoli diskriminaci. Vyvstává zde například jazykový problém. Je obtížné vyplnit test verbálního myšlení v jazyce, kterým nehovoříte plyně. Stejná situace může nastat u testů numerického myšlení, protože různé jazyky mohou vyjadřovat matematické koncepty různými způsoby.“ (Hodgson, 2007, s. 111) Podobná otázka vzniká i v případě testů způsobilosti, kde je vědecky dokázána rozdílná funkce a aktivita hemisfér mozku u mužů a žen, což se projevuje rozdílnými výsledky v testech prostorové představivosti, verbálních testech, testech, kde úspěšnost závisí na rychlosti a přesnosti řešení otázek.

9 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY METODY

„Association of Graduate Recruiters vydala koncem 90. let zprávu obsahující dovednosti a vlastnosti, které podle nich mají mít absolventi v 21. století. Osobní vlastnosti zahrnovaly:

- *Sebeuvědomění* – schopnost identifikovat vlastní dovednosti, silné stránky, hodnoty a zájmy.
- *Sebeprezentace* – schopnost definovat a podporovat své záležitosti.
- *Zkoumat a vytvářet příležitosti* – schopnost zjistit, identifikovat a využít příležitosti.
- *Plánování akcí* – schopnost zorganizovat si efektivně čas a identifikovat potřebné kroky k získání daného cíle.
- *Vyjednávání* – schopnost vyvinout a udržet síť kontaktů, které jsou prospěšné pro firmu.
- *Schopnost vypořádat se s nejistotou* – vypořádat se se změnami v sobě i v situacích v organizaci.
- *Schopnost sounáležitosti s firemní kulturou, etikou, strategií a politikou.*“ (Hodgson, 2007, s. 69-70)

V této kapitole, která předchází praktické části diplomové práce, se budeme věnovat otázkám, které velmi úzce souvisí s důvodem, proč bylo zvoleno právě téma assessment centrum a pohled uchazečů na něj. Zaměříme se na problémy, se kterými se nejčastěji potýkají uchazeči o zaměstnání z psychologického hlediska. Také se blíže podíváme na aspekty přípravy na účast v assessment centru a možnosti, jakými lze pohlížet na tuto výběrovou metodu z úhlu těch, kterých se nejvíce týká, možných budoucích zaměstnanců společností.

9.1 NEDOSTATEK ASERTIVITY A EFEKTIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Dle Susan Hodgson (2007) existují 2 problémy, se kterými se uchazeči nejčastěji potýkají. Je to *nedostatek asertivity a efektivní plánování*. Pokusme se na tyto dva problémy podívat blíže. „Asertivita je schopnost jít po střední cestě mezi agresivním násilníkem a úplným zbabělcem.“ (Hodgson, 2007, s. 123) Za asertivního člověka bychom mohli považovat někoho, kdo si sice stojí za svými vlastními názory, ale neopomíná přitom ani názory a myšlenky ostatních. Takový člověk

se bude snažit dosáhnout vítězství na obou stranách, nebo jak by řekl slavný Carnegie, používá taktiku „win-win“. „Jestliže je vaše chování příliš pasivní, kladete potřeby ostatních lidí (jejich požadavky na dokončení něčeho, jejich stanovisko při argumentaci apod.) před potřeby vlastní, může to znamenat, že těžko obhajujete své nápady nebo návrhy, i když jsou smysluplné, protože ostatní vás snadno překřičí. Může to také znamenat, že vaše práce není soustředěná, protože jste neustále odpovědní za potřeby ostatních, místo abyste se věnovali své práci, svému úspěchu.“ (Hodgson, 2007, s. 123)

Efektivní plánování je dovednost, která zpravidla přichází až s časem a dalo by se říci, že roste lineárně s věkem nebo lety pracovní zkušenosti. Velmi záleží na druhu práce, která je vykonávána a míře samostatnosti a osobní odpovědnosti, které s sebou pracovní náplň přináší. Efektivné plánování je takové, které má dobře definovaný cíl a kroky jakými lze požadovaného cíle dosáhnout. Toto je velmi důležité nejenom v pracovním životě, ale také v osobním, od kterého se ten pracovní odvíjí a zpětně zase osobní ovlivňuje. Zaměstnavatelé požadují a ověřují tuto schopnost v praktickém životě zejména méně pracovně zkušeného uchazeče, protože se od ní odvíjí také síla motivace uchazeče. Pokud pracovník ví, proč dělá to, co dělá a kam ho to vede, dá se usuzovat na větší efektivitu jeho práce. Pokud se osobní cíle setkají s těmi firemními, můžeme mluvit o ideálních uchazečích. Stanovení cíle potom umožňuje rozvíjet další dovednost nepostradatelnou pro praxi, která navíc souvisí i se zmiňovanou asertivitou a je jí *delegování*. „Jestliže plánujete, je také snadnější delegovat práci efektivně. Delegování není umění přemluvit někoho na poslední chvíli, aby vám vypomohl. Je to rozhodnutí na počátku projektu nebo úkolu, kdy kolegům můžeme přidělit různé dílčí úkoly. Tyto úkoly mohou obsahovat zjištění dat, informací, kontaktování jiných osob nebo přípravu návrhů a komentářů v různých stádiích pracovního procesu.“ (Hodgson, 2007, s. 125) Závěrem snad ještě dodáme, že dobře definovaný cíl je takový, který je reálný, časově omezený a měřitelný.

9.2 ZÁKLADNÍ OBLASTI PRO TESTOVÁNÍ

Během jednodenního assessment centra samozřejmě nelze poznat celou osobnost se všemi jejími projevy. Takové poznání ani nemůže být cílem assessment centra. Dosažitelným cílem v poznávání osobnosti pro účely výběru nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání je v případě assessment centra takové poznání, které bude postačující, nebude extrémně zatěžovat ani jednu ze zúčastněných stran a bude zkoumat a hodnotit základní vlastnosti, schopnosti a dovednosti

uchazečů potřebné pro výkon daného zaměstnání. Dle Hodgson (2007) takovými oblastmi budou s největší pravděpodobností tyto:

- **Jednání se zákazníky** - zjišťovat se budou především takové dovednosti, které povedou ke zvládnutí jednání s rozzlobeným zákazníkem, vyřizování reklamací, akvizice, posilování dobrých stávajících vztahů.
- **Práce v týmu** - sleduje se ochota spolupracovat s ostatními, interpersonální dovednosti, role v týmu, vyrovnávání se se změnami v týmu, předávání informací.
- **Dobrá písemná komunikace** - umění správně reagovat na nepříjemný nebo agresivní email, zpracování pošty dle priorit, psaní zprávy tak, aby byla jasná, výstižná a nepostrádala důležité informace, schopnost předat odborné (technické) informace kolegům nebo zákazníkům tak, aby je pochopili i bez hluboké znalosti technického zázemí.
- **Schopnost řídit svou vlastní práci** - ve smyslu umět se sebmotivovat, stanovovat priority, umět požádat o pomoc případně delegovat méně důležité úkoly, dále efektivní plánování, schopnost dotáhnout věci do konce i přes upadající zájem svůj nebo týmu.
- **Dobré prezentační dovednosti** - takové dovednosti představují mimo jiné umění dobře se „prodat“, předat své myšlenky dál kolegům a klientům, schopnost asertivity neboli schopnost obhájit si svůj názor bez urážení protistrany, umění přesvědčit lidi a v případě manažerské pozice i úspěšně předsedat skupině a vést ji.
- **Jednání s ostatními zaměstnanci** – představuje jednu z klíčových dovedností každého zaměstnance. Jde o každodenní vytváření a udržování dobrých vztahů, které se v reálných situacích projevují různými způsoby. V rámci assessment centra se může pozorovat, jakým způsobem člověk reaguje na konfliktního kolegu, nešikovného podřízeného, jak se mu daří pracovat s nadřízeným, který má zcela jiný styl práce. Z dalších příkladů můžeme uvést řešení konfliktu na pracovišti mezi 2 členy týmu, míru poskytování a sdílení informací v týmu směrem k podřízeným, koučující přístup k zaměstnancům apod.
- **Řízení změny** - tato dovednost, a zbývající dvě následující, se předpokládají až u manažerských pozic a budou se proto důkladněji sledovat spíše v development centru. Zahrnuje následující:

⇒ „Úspěšné sloučení dvou nezávislých oddělení v jeden efektivní celek.

⇒ Vyrovnat se se situací, kdy je vaše oddělení sloučeno s jiným.

- ⇒ Jako manažer – pomoci svému oddělení vyrovnat se se změnou.
- ⇒ Získat oddělení k přijmutí nepopulárního rozhodnutí.
- ⇒ Jednání v nepředvídatelných situacích.“ (Hodgson, 2007, s. 71)

- **Počítání nákladů** – zahrnuje schopnost nebát se uvést v praxi nepopulární rozhodnutí, vypracovávání analýz, práce s rozpočtem, získávání nových zdrojů financí (fondy), zavádění úsporných opatření, revize, rozhodování o způsobu útraty přidělených financí.
- **Motivování a rozvíjení potenciálu lidí** – představuje schopnost využít všech dosavadních pracovních zkušeností k tomu, abychom byli schopni používat účinné nástroje pro hodnocení svých zaměstnanců nebo podřízených, také pro odměňování a motivaci. Může zde být sledována i aktivita směrem k navržení systému vzdělávání. Důležitá je také již zmiňovaná schopnost sám sebe motivovat a řídit svou kariéru, protože to může úspěšně povzbuzovat ostatní členy týmu k větším výkonům.

Ve všech těchto oblastech lze dosáhnout během assessment centra nejlepších výkonů, pokud uchazeč zůstane sám sebou. Assessment nebo development centra bývají zpravidla navržena tak, že každou schopnost nebo dovednost sledují hodnotitelé alespoň ve dvou, v nejideálnějším případě ve třech cvičeních, aby bylo dosaženo vyšší pravděpodobnostní hodnoty. V případě, kdy se uchazeč bude snažit předvádět assessorům chování, které pro něj není typické, ale které ho má ukázat v lepším světle, což by šlo možná v případě pohovoru, kde zkušenější „obchodníci“ umí setrvat v jedné póze hodinu, ale u celodenního assessment centra je více než pravděpodobné, že se v této linii neudrží po celou dobu hodnocení a v nejlepším případě zmate hodnotitele. V nejhorším případě bude jeho úmysl odhalen a zdiskretuje to tak jeho možnosti na úspěch.

9.3 PSYCHOLOGICKÁ A PRAKTICKÁ PŘÍPRAVA NA AC

Zaměstnavatelé by měli každému uchazeči před absolvováním testů a assessment centra poskytnout dostatek informací o jejich průběhu a zatraktivnit tak důvod jejich konání. Někteří uchazeči, zvláště ti, kteří se ucházejí o pracovní místo po dlouhé době, řádově i po několika letech, nebo ti, kteří se s touto formou výběrového řízení potkávají poprvé, mohou mít zábrany a strach z neznámého či znemožnění se, pokud se mají projevit i jinak než při klasickém pohovoru. To mohou být důvody, proč se někteří uchazeči o nabízené místo raději přestanou ucházet. Firma tak

může přijít o zajímavé kandidáty. Mezi informacemi, které by měl uchazeč obdržet, a které by mu měli pomoci s přípravou, patří v případě testů dle Jay (2007) alespoň následující:

1. Jaký druh testu uchazeč absolvuje?
2. Jak bude test vyplňovat (ústně, písemně nebo pomocí počítače)?
3. Jak test souvisí s celým výběrovým řízením?
4. Existují nějaká pravidla pro daný test, která si může uchazeč prohlédnout nebo nastudovat?
Uchazeč má právo požádat o příklady podobné těm, které se budou vyskytovat v testu. Není to považováno za podvádění nebo zvýhodňování, možnost podívat se na srovnatelné příklady je klasickou součástí každého testování ve škole.
5. Jakou zpětnou vazbu a jakým způsobem (telefonicky, osobně, písemně, emailem) obdrží uchazeč po testu nebo assessment centru?

9.3.1 Tipy pro uchazeče pro účast v testech a assessment centrech

Tak jako se člověk připravuje na každou důležitou zkoušku, ať už ve škole nebo na kurzu či v rámci zaměstnání, měl by každý uchazeč o práci podstoupit určitou přípravu také před výběrovým řízením. Zhodnotit by se měly především takové aspekty, jako jsou dostatek informací, které uchazeč má ohledně společnosti, do které se hlásí, místo a času konání výběrového konání, části, ze kterých se skládá, zda bude součástí oficiální setkání nebo také neformální společenské setkání, například oběd, jaký je styl oblékání ve firmě, zda má dostatečný popis pracovní pozice a jiné. Dostatek adekvátních informací minimalizuje případy, kdy uchazeč přijde v den konání do firmy nepřipraven, oblečen příliš formálně zatímco ostatní zvolili ležérnější styl oblečení, nerezervuje si dostatek času nebo se dostaví do sídla firmy, zatímco assessment centrum se koná v konferenční místnosti některého z hotelů. Velmi vhodnou přípravou je také nácvik relaxačních a uvolňovacích technik, různých dechových cvičení a pozitivního myšlení.

Logická příprava na testování by měla zahrnovat cvičné prozkoušení si některých postupů a otestování schopností, které uchazeč delší dobu nepoužíval. Typickým příkladem jsou numerické schopnosti, kdy zopakování si základních aritmetických operací, počítání procent a zlomků, práce s grafy a tabulkami může vést k lepším výsledkům. Tyto testy jsou mnohokrát velmi časově omezeny a faktor stresu může způsobit zmatek a selhání i po dobré přípravě, natož bez cílené přípravy. Hodgson (2007, s. 44) uvádí Dotazník schopností, který může sloužit jako základní

pomůcka k subjektivnímu ohodnocení silných a slabých stránek v oblastech, které pravděpodobně budou součástí některého z testů, na kterém může záviset rozhodnutí o postupu do dalšího výběrového kola nebo bodový náskok oproti ostatním uchazečům a je součástí přílohy (viz Příloha č. 1).

9.3.2 Tipy pro pohovor

Velmi úspěšnou strategií může být vytipování si otázek, na které se tazatelé pravděpodobně zeptají. Dostatek informací si lze zjistit z popisu práce, náplně pracovní činnosti, srovnáním podobných nabídek a jejich obsahu nebo prostřednictvím jiných zdrojů. Stále oblíbenějším a používanějším nástrojem se stává kompetenční pohovor. Jeho cílem je ověřit uchazečova tvrzení o jeho dovednostech a schopnostech prostřednictvím příkladů z jeho minulosti. Je proto dobré dopředu si připravit na každou možnou otázku více než jeden příklad minulého chování, který dokazuje požadované způsobilosti. Praxe stále více ukazuje, že mnoho uchazečů, zejména těch starších nebo těch, kteří dlouhou dobu pohovorování nebyli, jdou na pohovory málo připraveni. Nemají zpracovány odpovědi na jejich motivaci, cíle do budoucna, neumějí zhodnotit silné a slabé stránky relevantně k pozici anebo jsou těmito otázkami zaskočení či nemile překvapeni. Často při dalších pohovorech jsou úspěšnější, sebevědomější a cílevědomější než při prvotním setkání se s takovým typem pohovoru díky následné přípravě a zpracování očekávání. V případě čerstvých absolventů se berou v potaz nejen příklady z pracovní sféry, relevantní jsou rovněž i ty z osobní.

Dobrá příprava eliminuje možnost příliš dlouhého přemýšlení nad volbou vhodných výrazů, umožní vše si dopředu procvičit nahlas, být konkrétní a uvědomit si, jak mluvit za sebe a nebýt příliš obecný. „Tazatelé budou chtít na své dotazy dostatečně vypovídající a logicky strukturované odpovědi, budou chtít, abyste byli co nejkonkrétnější. Můžete očekávat, že vám položí více otázek a budou zkoumat detaily. To neznamená, že nejsou spokojeni s vaší původní odpovědí, je to pro tento druh pohovorů zcela běžné.“ (Joy, 2007, s. 100) Dále dodává, že zvýšená pozornost by se měla věnovat situacím, kde se otázky zaměřují na styl jednání s rozzlobeným zákazníkem, kolegou, podřízeným nebo vedoucím, situacím, kdy byl uchazeč kritizován, řešení stížností a obecné krizové situace jako opoždění dodávky zboží apod. V odpovědích na podobné otázky se doporučuje odpovídat v co nejvíce možném pozitivním smyslu a snažit se nepomlouvat druhé lidi. Vyžaduje to umění použít diplomatické odpovědi a vyhnout se tak vytvoření dojmu, že svádíme své problémy a potíže s jejich řešením na ostatní.

9.4 POSTOJ UCHAZEČŮ K METODĚ ASSESSMENT CENTRUM

Tak jako všechno nové, i u nás poměrně nově používaná metoda výběru assessment centrum, může vyvolávat obavy a pocit strachu z neznámého. Starší uchazeči zvyklí na konvenční (nestrukturované) pohovory se mohou cítit nejistí, zejména pokud mají přijít do přímého kontaktu s mladšími uchazeči a „soutěžit“ s nimi o pracovní místo. Absolventi zase mohou pociťovat stejně silné obavy, protože se poprvé ucházejí o zaměstnání a hned jsou postaveni před situací, kdy musí předvést své schopnosti, které jen málo z nich do té doby mělo příležitost otestovat v praxi. V každém případě závisí na způsobu, jakým potencionální zaměstnavatel informace o nadcházejícím assessment centru sdělí a jaké argumenty použije při objasňování důvodů použití metody. Hana Kyrianová se k tomu vyjádřila následovně: „Jestliže firma organizuje assessment centrum pro obsazování určité pracovní pozice, jako by říkala: *„My sami si ověříme, jestli zrovna Vy jste ten pravý. Vy nám k tomu musíte věnovat čas a snahu, musíte být ochotni zvládnout srovnání s konkurenty, riskovat neúspěch a případně se s ním také konstruktivně vyrovnat.“* Málokterý kandidát si ale řekne: *„Bude tam skupina odborníků, a ta nejlépe pozná, jestli bych byl na téhle pozici užitečný firmě a také spokojený.“* Tuto míru kontroly si chce člověk ponechat pro sebe. On sám by se chtěl rozhodnout, jestli tuhle práci chce nebo nechce. Spíš si pomyslí: *„Sám dokážu posoudit, co je pro mě dobré a co zvládnou. Sám sebe znám lépe, než mě dokáže poznat skupina „odborníků“ za jeden den.“* (zdroj: http://www.kyrianova.cz/hana/asses_kandid.php)

Obecně větší sebedůvěru podporuje informovanost. I v otázce ochoty uchazečů podstoupit účast v assessment centru hraje tento aspekt velmi důležitou roli. Na tento aspekt jsme se zaměřili i v rámci průzkumu této diplomové práce, kde respondenti odpovídali na otázku přípravy na assessment centrum a v jiné části jsme se ptali na jejich úspěšnost a spokojenost se svým výkonem v assessment centru, případně, co by příště zlepšili. Předpokládali jsme, že s mírou informovanosti o technikách a účelu metody bude souviset i celkový pohled na metodu jako takovou, její relevantnost nebo naopak zbytečnost pro použití v rámci výběru uchazečů na konkrétní pozici. Také s tímto souvisí velmi důležitá existence či neexistence zpětné vazby na výkon uchazeče a její případná užitečnost. Jak říká přední česká odbornice na pracovní psychologii Hana Kyrianová: „Kandidátům jde o hodně, nejen o pracovní místo, ale také o úspěch či neúspěch, pocit prohry či výhry, užitečnou korektivní zkušenost nebo psychické zranění.“ (zdroj: http://www.kyrianova.cz/hana/asses_kandid.php)

10 PRAKTICKÁ ČÁST

10.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE

Cílem této práce bylo podívat se na metodu výběrového řízení assessment centrum z pohledu uchazečů. Průzkum měl za cíl zmapovat přesvědčení, která kolují mezi účastníky assessment center a zaměřil se na jejich zkušenosti, pocity a názory. Ptal se na spokojenost s vlastním výkonem, zvažoval otázku soupeření a spolupráce mezi účastníky AC, jejich reakci na zpětnou vazbu, složení AC. Mohli, ale nemuseli zodpovědět otázku, u které společnosti se AC účastnili, nebo případně AC které firmy hodnotili. Dotazník byl anonymní, veřejně přístupný a výsledky byli volně dostupné.

Jedním z podnětů byli zprávy od účastníků assessment center, které variovali až k rozhořčení nad touto metodou. Od uchazečů o zaměstnání také přicházeli informace o různých způsobech užití této metody, respektive jejím složení a následnosti jednotlivých částí. Ve 4. kapitole jsme mluvili o důležitosti zpětné vazby, která také může zpětně ovlivnit vnímání celého výběrového procesu. Studie, které jsme v této práci uvedli, se nejvíce týkají validity assessment center. Jen malá část se věnuje uchazečům assessment center. Studie se tedy zaměřila kvalitativně, s cílem zjistit na vzorku uchazečů o zaměstnání jak souvisí jejich vnímání spravedlnosti výběru metodou AC s poskytnutím nebo neposkytnutím zpětné vazby na výkon, dále jak souvisí jejich příprava na AC s jejich úspěšností na AC, a také zda úspěšnost a sebejistota spolu souvisí, stejně jako sebejistota a příprava na AC.

Vzhledem k tomu, že assessment centrum používá při svých výběrových řízeních stále více firem, jeví se nám jako důležité průběžně zjišťovat, jak jsou s touto metodou spokojeni ti, kterých se týká nejvíce a rozhoduje o jejich kariéře v dané firmě. Existují návody, jak uchazečům vhodně představit AC tak, aby měli zájem se ho účastnit, jakým způsobem je informovat o přijetí či nepřijetí. Uvedli jsme i výzkum v 8. kapitole, který zkoumal vliv pretestových informací na hodnocení průběhu testování a diskriminaci. Tento krok velmi prospěje pozitivnímu nahlížení na tuto metodu výběru a snad i podnítl zájem uchazeče. Čím více se tato metoda stává populárnější, tím více by se měl brát v potaz názor uchazeče, zda výběrové řízení formou AC vidí jako prospěšné. Čím více názorů budeme mít z druhé strany, tím platnější zpětnou vazbu budeme mít.

Uchazeči sice nejsou odborníky na psychologii nebo personalistiku, ale mohou přinést svým vnímáním nový pohled do této problematiky a podnítit tak korekturu dizajnu jednotlivých AC. Důležité je zejména, zda uchazeči považují použité metody v rámci AC za smysluplné a potřebné pro ověření jejich vhodnosti pro výkon dané pozice. Pokud uchazeči považují některou část AC za zbytečnou či přímo obtěžující, je potřeba se ptát, proč tomu tak je. Vyznačuje se tato skupina uchazečů nějakými společnými osobnostními rysy, které by mohly ovlivnit jejich tvrzení? Vybrali jsme skutečně adekvátní metody pro výběr na danou pozici? Vysvětlili jsme zpětně uchazečům, proč bylo nutné jednotlivou metodu použít? Pokud ne, pomůže nám to příště? Neovlivní to ale zároveň další skupinu uchazečů, pokud se dozví, co jsme daným úkolem sledovali? Na tyto otázky není lehké odpovědět a nesnažíme se o to ani v rámci této práce. Jako úspěch jsme si na začátku plánování výzkumu určili získání alespoň malého počtu účastníků AC, kteří budou ochotni zodpovědět otázky, které jsou málokomu příjemné, protože se jedná o choulostivé téma úspěchu, kariéry a vyrovnání se s neúspěchem a mnohokrát souvisí s rozčarováním nad vlastním působením v kolektivu cizích lidí usilujících o to samé- získání pracovního místa. Ve finále přichází výhra nebo prohra a my jsme velmi spokojeni s tím, že se nám podařilo získat pro výzkum malý vzorek lidí a přesvědčili jsme se tak, že v budoucnu by bylo možné jistě získat mnohem více respondentů a provést studii s vysokou vypovídací hodnotou, která by se mohla stát zajímavým podnětem pro zaměstnavatele.

10.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Výzkumná otázka č. 1: S jakými faktory souvisí úspěšnost účastníka assessment centra?

- a) Souvisí pocit sebejistoty účastníka assessment centra s úrovní přípravy na assessment centrum nebo předchozí zkušeností s účastí na jiném assessment centru?
- b) Souvisí pocit sebejistoty účastníka assessment centra s jeho následným úspěchem (obdržením pracovní nabídky)?
- c) Ovlivňuje příprava na assessment centrum úspěšnost účastníka, tj. obdrží pracovní nabídku, pokud se připravuje na assessment centrum?

Výzkumná otázka č. 2: Souvisí hodnocení assessment centra účastníkem jako spravedlného či nikoliv s poskytnutím či neposkytnutím zpětné vazby hodnotiteli AC?

Výzkumná otázka č. 3: Z jakých částí se skládají assessment centra u jednotlivých zaměstnavatelů?

Výzkumná otázka č. 4: Kterou část AC považují uchazeči za nejméně příjemnou z celého assessment centra?

Výzkumná otázka č. 5: Vzbuzuje assessment centrum spíše pocit soutěživosti nebo naopak potřebu spolupráce s ostatními?

10.3 METODY:

Pro účely výzkumu k této diplomové práci jsme se po důkladném zvážení všech výhod i nevýhod rozhodli sestavit a použít dotazník. Dotazník byl zpracován elektronicky a byla takto zajištěna jednotná administrace všem účastníkům průzkumu. Každému respondentovi se po kliknutí na odkaz <http://postrehy-ucastniku-assessment-centra.vyplnto.cz> zobrazil název dotazníku, který zněl „*Postřehy účastníků assessment centra*“, a úvodní informace k dotazníku:

„Dotazník se týká Vašich zkušeností jako účastníka s výběrovou metodou assessment centrum a je součástí výzkumné části studentské diplomové práce. Cílem je získat Váš názor a dozvědět se, jak vnímáte tento způsob výběru uchazečů o zaměstnání a jak hodnotíte Vaši účast v něm. Každý vyplněný dotazník má pro tuto práci velký význam a přispěje k platnosti a větší statistické hodnotě celého průzkumu. Na základě dotazníku bude zpracován závěr diplomové práce na téma "Assessment centra očima uchazečů o zaměstnání".“

Následovala také nápověda pro vyplnění: „*Pokud jste se účastnili více assessment center, vyberte si prosím jedno, podle kterého budete odpovídat na otázky.*“

Následoval samotný dotazník, kde otázky se zobrazovaly postupně (další otázka se zobrazila teprve po vyplnění předchozí). Některé otázky byly pouze s možností jedné odpovědi, v jiných bylo možno zaškrtnout více odpovědí, součástí byly také otázky s krátkou nebo delší odpovědí respondenta (bez možností výběru odpovědi). 10. otázka byla rozřazovací, to znamená, že v závislosti na odpovědi respondenta se automaticky přešlo na otázku č. 11 nebo 12. Poslední 3 otázky zjišťovaly věk, pohlaví a vzdělání respondenta. Všechny otázky byly povinné.

Po zodpovězení všech otázek se zobrazilo poděkování: „*Cením si Vašeho času, který jste věnovali vyplnění dotazníku, a děkuji, že jste přispěli k práci, která má za cíl podívat se na assessment centrum z druhé strany a zajímá se nejen o funkčnost metody z hlediska organizace, která ho používá při výběru svých zaměstnanců, ale i o názory lidí, kteří se ho účastnili.*“

Všichni respondenti byli předem informováni o anonymitě dotazníku, jeho veřejné dostupnosti a místu, kde bude možné po skončení dotazníkového šetření dohledat výsledky. Dotazník (jeho 2 verze) jsou součástí přílohy této práce (viz: Příloha 2 a Příloha 3).

Dotazník byl sestaven autorem této práce tak, aby zajistil uspokojivé odpovědi na všechny výzkumné otázky. Původně tento dotazník obsahoval více otázek, po prvotním průzkumu a konzultaci se 2 účastníky assessment center byly vyřazeny otázky, které se ukázaly jako zbytečně zatěžující pro respondenty a byly vyhodnoceny jako nepotřebné vzhledem k cílům výzkumu. V úvahu přicházelo také použití interview místo dotazníku, dotazníkem se však zajistil větší počet respondentů a nebyl pro respondenty časově náročný. Zároveň se předpokládala větší ochota zúčastnit se průzkumu, protože nabízel anonymitu a možnost zúčastnit se kdykoli během sběru dat dle vlastních časových možností. Byli jsme si vědomi také mínusů, které nám použití dotazníků přinese. Za nejzávažnější jsme považovali fakt, že nebude možné klást doplňující otázky a budeme muset pracovat jen s odpověďmi na zcela strukturované otázky. Počítali jsme také s možností, že znění otázek si může každý účastník průzkumu vyložit po svém a nezaručí nám to stejné porozumění dotazům všemi respondenty. Posléze při vyhodnocování dat jsme narazili i na problém věrohodnosti dotazníku, kterou jsme blíže popsali níže. Tento problém souvisel pravděpodobně s odlišným pojmenováváním jednotlivých částí assessment centra a souvisel s první otázkou našeho dotazníku. V rámci validizace bylo původně zamýšleno použití dotazníku, který obsahoval 38 otázek, ve kterém by respondenti hodnotili své dovednosti, které byly tematicky rozčleněny do 7 kategorií vážících se k jednotlivým typům úkolů v assessment centru. Nepodařilo se však navázat spolupráci s některou společností, která používá assessment centra a získat tak data o hodnocení uchazečů od hodnotitelů AC, aby bylo možné srovnat jejich hodnocení se subjektivními hodnoceními uchazečů. Pro účely našeho průzkumu jsme se pokusili alespoň zjistit, z jakých částí se skládají AC v některých společnostech. Nebylo však možné porovnat tyto informace a validizovat tak odpovědi uchazečů, protože někteří z respondentů i přes náповědu, aby si vybrali pouze jedno AC, které budou hodnotit, v kolonce pro název zaměstnavatele uvedli zaměstnavatelů více.

10.3.1 Assessment centrum a výběrové řízení ve vybraných společnostech

Nábor u RWE Transgas:

Tato společnost má průběh svého výběrového řízení popsáný přímo na svých internetových stránkách. Společnosti skupiny RWE inzerují volné pozice na svých webových stránkách a největších pracovních serverech, jako je například www.jobs.cz. Dále jednotlivé společnosti RWE spolupracují s místními úřady práce, volné pozice jsou také prezentovány na veletrzích práce. Uchazeči, kteří mají velký zájem pracovat pro některou ze společností RWE, se mohou přihlásit současně na libovolný počet pozic, které odpovídají jejich vzdělání a pracovnímu profilu. Vždy je potřeba kontaktovat příslušného personalistu uvedeného v inzerci. Výběrové řízení probíhá zpravidla minimálně dvoukolově. První kolo kandidáti absolvují s personalistou, který na jeho základě doporučí nejvíce vyhovující uchazeče do kola druhého příslušnému manažerovi náboru. To probíhá za účasti personalisty a manažera, do jehož působnosti volná pozice spadá. Proces výběru nových zaměstnanců probíhá na základě jednotlivých požadavků manažerů nebo specifik vyplývajících z charakteru pozice. Jako příklad lze uvést požadavek na zpracování případové studie a její následná prezentace nebo výběr pomocí assessment center pro pozice do středního a vyššího managementu. Důležité je však zdůraznit, že na tyto pozice jsou upřednostňováni interní kandidáti s ohledem na podporu kariérního růstu v rámci skupiny. Společnosti skupiny RWE si při realizaci výběrových řízení zakládají na přátelské a otevřené atmosféře, kde jsou uchazeči vnímáni jako partneři. Důkazem úspěšnosti tohoto úsilí je častá pozitivní zpětná vazba ze strany úspěšných i neúspěšných kandidátů. Délka výběrového řízení závisí na typu pozice, jeho průměrná doba je 1 – 2 měsíce. Důraz je kladen na informování každého uchazeče o výsledku náboru. (zdroj: http://www.jobs.cz/pd_search/search?action=jd&design=rwe_cs&brand=21200101&exports=1773802&exports=1773819&exports=3921997&exports=5752291&exports=1773541&exports=1773245&exports=1773333&exports=1773833&exports=5752429&exports=5752221&sourcebrand=g2&source)

Výběrové řízení v ŽDB Group Bohumín:

Tato společnost používá v rámci svých výběrových řízení assessment centrum. Zjišťuje především tyto charakteristiky: *vytrvalost, flexibilitu, samostatnost, adaptabilitu, asertivitu, komunikativnost a zájem o práci*. Samotný program AC sestává ze dvou individuálních cvičení (50 minut a 10 minut na přípravu, posuzuje se schopnost prezentace, úroveň ambicí, ucelenost představ), 2 skupinových cvičení v délce 30 – 50 minut (posuzuje se účast v diskusi, aktivita, dominance ve skupině, organizování práce skupiny, řešení vzniklých problémů) a osobních pohovorů po dobu 20 minut s každým uchazečem, během kterého hodnotitel zapisuje záznam do připraveného formuláře. (zdroj: <http://www.revic.cz/files/absolventi/3a.pdf>)

Nábor u PricewaterhouseCoopers (PwC):

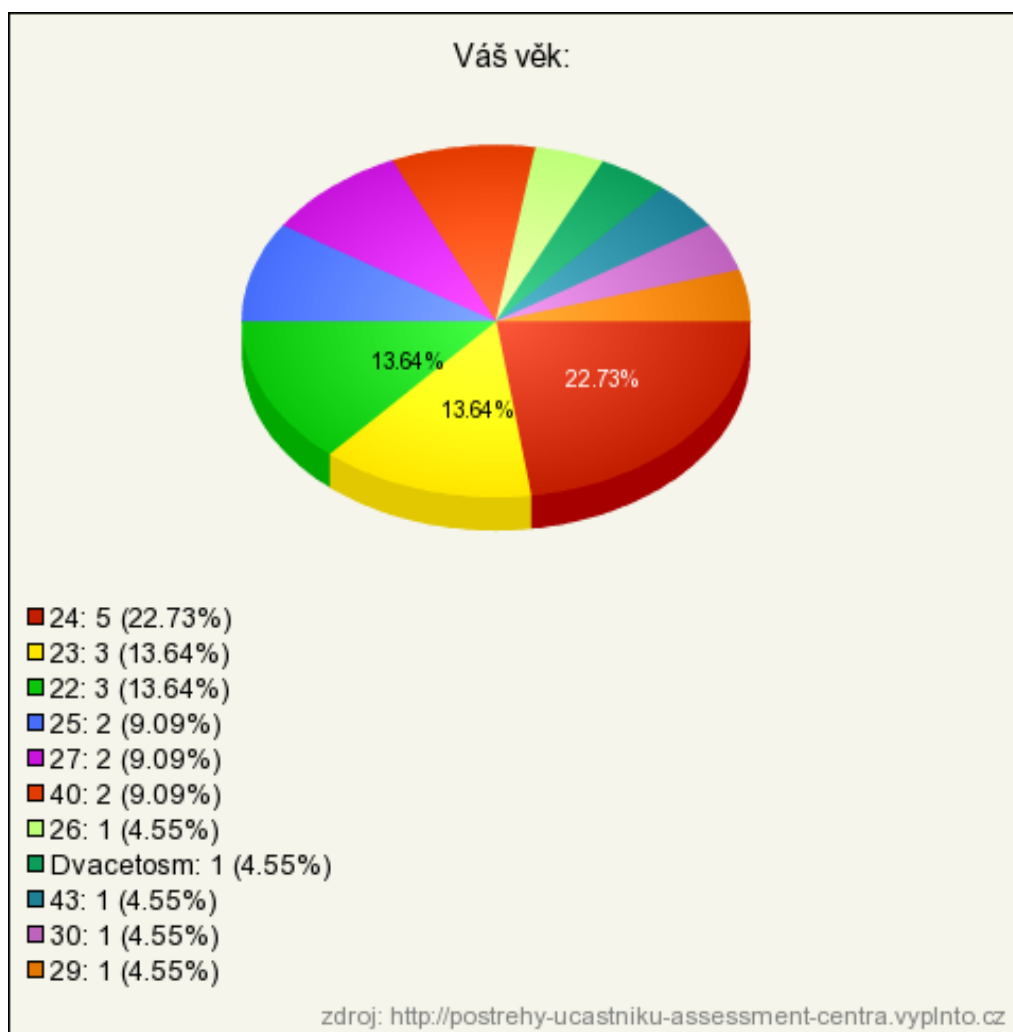
Tato auditorská společnost při výběru zejména absolventů vysokých škol používá již několik let assessment centrum. Uvádíme zde vyjádření zaměstnance této společnosti, který assessment centrum absolvoval. „Samotné výběrové řízení ve formě tzv. assessment centra trvalo celý den. Na začátku bylo třeba absolvovat testy z angličtiny, dále testy numerické a verbální inteligence. Následovalo skupinové řešení případové studie, kde hlavním cílem bylo ověření schopnosti komunikovat a hlavně spolupracovat v týmu. Dalším krokem byl pohovor s manažerem daňového oddělení, který byl již zaměřený konkrétněji na náplň práce a osobní motivaci. Poslední částí byl pohovor s partnerem, který mě velmi příjemně překvapil svou otevřeností a bezprostředností. Jako velmi pozitivní zkušenost jsem hodnotil profesionální přístup všech zaměstnanců po celou dobu výběrového řízení.“ (zdroj: Robert Němeček, asistent daňového poradce ve společnosti PwC, absolvent VŠE ve vyjádření pro studentský newsletter)

10.4 SOUBOR

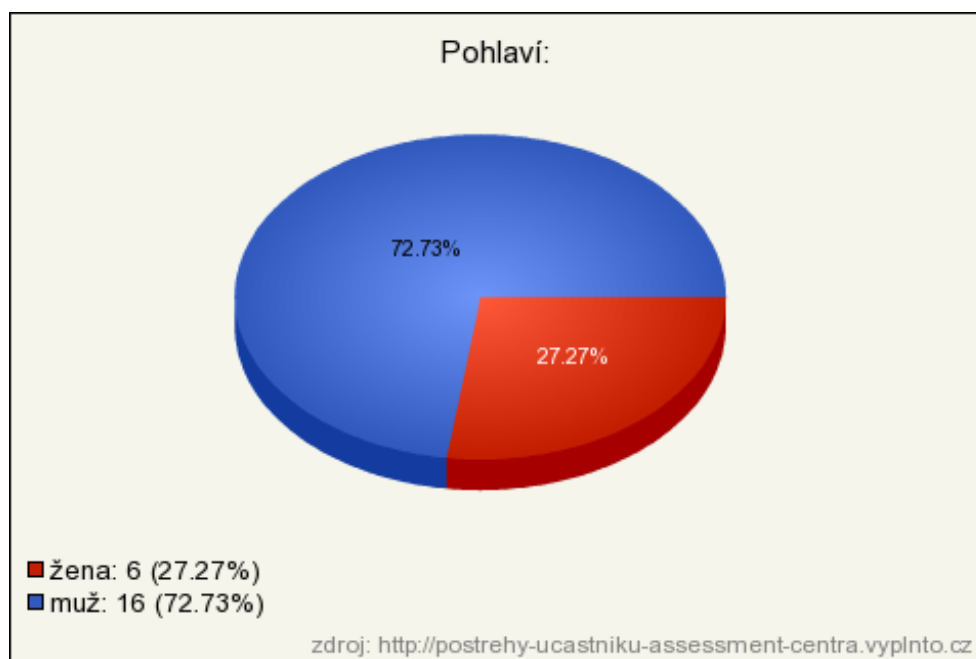
Dotazník speciálně vytvořen k této diplomové práci byl zveřejněn na internetovém portálu www.vyplnto.cz a na tyto stránky byli přímo odkazováni všichni účastníci průzkumu. Pro zajištění dostatečného počtu respondentů byli jednotliví lidé přímo osloveni autorem práce, dále prostřednictvím jednotlivých kontaktů autora práce a možnost účastnit se průzkumu měl také kdokoliv, kdo navštívil zmiňované webové stránky nebo mu byl odkaz zaslán jiným účastníkem výzkumu, který ho na základě informace o tom, že absolvoval assessment centru, oslovil. Pro výběr účastníků do výzkumu byla tedy použita metoda sněhové koule. Osloveno bylo rovněž

několik společností, o kterých je známo, že v rámci svých výběrových řízení používají metodu assessment centrum. Mezi tyto firmy patří KPMG, Ernst&Young, Deloitte, ČSOB, Siemens. Odkaz na dotazník byl také zveřejněn na diskusním fóru studentů Vysoké školy ekonomické v Praze (www.ilist.cz) a diskusním fóru pracovního portálu www.profesia.cz. Cílem bylo získat dostatečný počet respondentů pro účely diplomové práce. Bylo nutné zvolit všestrannější metodu výběru účastníků výzkumu vzhledem k úzkému vymezení cílové skupiny. Průzkumu se nakonec zúčastnilo 22 respondentů, ve věku 22 až 43 let, 6 žen a 16 mužů, 10 vysokoškolsky vzdělaných, 9 stále studujících vysokou školu a 3 absolventi střední školy s maturitou (viz Graf 1, 2, 3). Jedinou podmínkou pro účast v průzkumu byla alespoň 1 zkušenost jako účastník assessment centra.

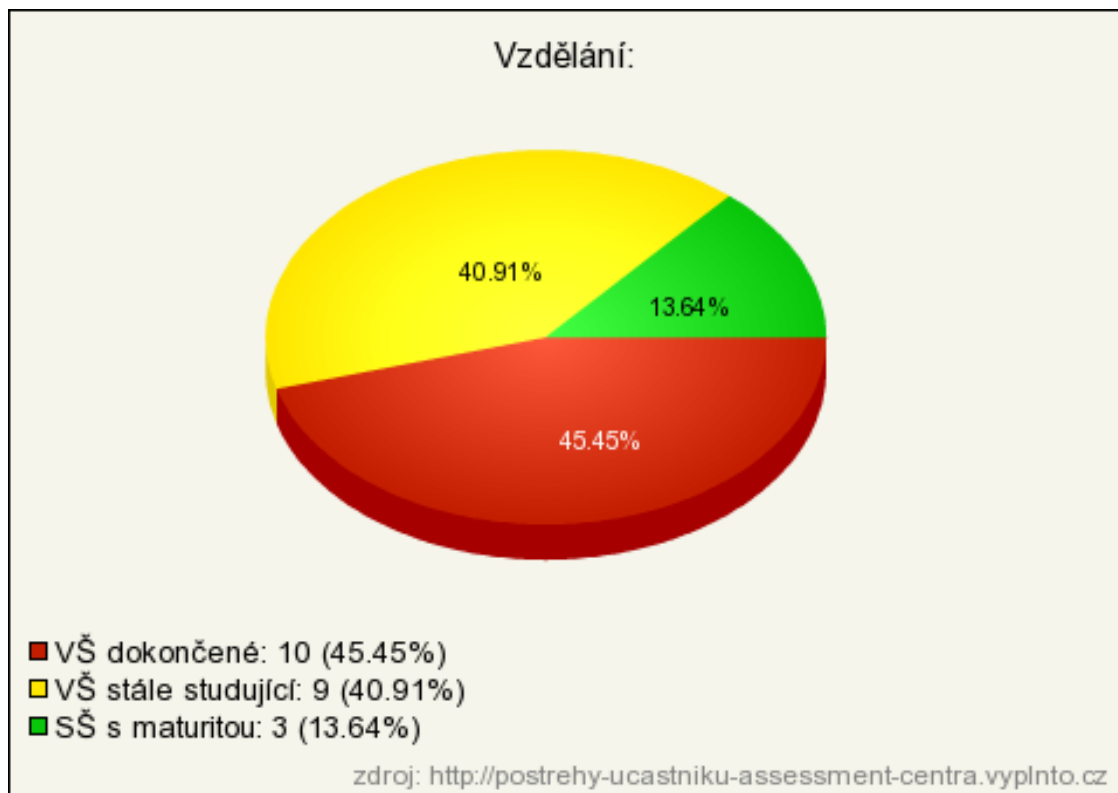
Graf 1 – Věk respondentů



Graf 2 – Pohlaví respondentů



Graf 3 – Vzdělání respondentů



10.5 VÝSLEDKY

Pro náš kvalitativní výzkum byla v rámci analýzy dat použita metoda vytvářená trsů a metoda prostého výčtu (Miovský, 2006). Pro grafické znázornění byly použity grafy (koláčové diagramy, histogramy).

Výzkumná otázka č. 1:

a) Chtěli jsme zjistit, zda pocit sebejistoty účastníka assessment centra souvisí s jeho přípravou na AC. Ačkoli procenta vypočítána z celkového počtu uchazečů (viz. Tabulka 3) naznačují, že příprava na assessment centrum nemá příliš velký vliv na pocit sebejistoty účastníka, pokud se podíváme na statistiku uvnitř skupin připravujících a nepřipravujících se respondentů, výsledky jsou odlišné. Ukázalo se, že 13 z 22 respondentů se na assessment centrum nepřipravovalo vůbec. Jeden z těchto 13 pociťoval obavy, jak na assessment centru uspěje a 1 přímo stres z celé události. 6 z 9 připravujících se účastníků se cítili sebejistí nebo se na assessment centrum těšili. Naopak celá třetina těch, kteří se připravovali, se obávali, jak na assessment centru uspějí, 1 z nich pociťoval přímo stres. Situace byla zajímavá u nepřipravujících se respondentů- u 4 z 13 byly pocity neutrální, co se neobjevilo ani v jednom případě u připravujících se respondentů. Pouze 7 z těchto 13 se tedy na assessment centrum těšilo nebo bylo sebejistých (54%), zatímco celé 2/3 těch, kteří se nějakým způsobem připravovali, mělo tyto pocity také (67%). Tabulka 3 ukazuje celkové výsledky, tedy procenta jsou vypočítána z celkového počtu 22 respondentů.

Tabulka 3 – Příprava a pocity respondentů

POCITY/PŘÍPRAVA	PROCENTA RESPONDENTŮ
Těšili se/byli sebejistí a nepřipravovali se	31,8%
Těšili se/byli sebejistí a připravovali se	27,3%
Neutrální pocity a nepřipravovali se	18,2%
Pociťovali obavy/stres a připravovali se	13,6%
Pociťovali obavy/stres a nepřipravovali se	9,1%
SUMA	100%

b) V rámci této části výzkumné otázky jsme se zaměřili na zjištění, zda souvisí úspěšnost účastníka assessment centra s pocitem sebejistoty nebo těšením se na AC. Tabulka 4 zpřehledňuje výsledky. Ukázalo se, že 77% těch respondentů, kteří se cítili sebejistí nebo se na assessment centrum těšili, bylo úspěšných. Ti respondenti, kteří měli obavy ze svého výkonu nebo pociťovali stres, v 80% nebyli přijati.

Tabulka 4 – Úspěšnost respondentů a jejich pocity

POCITY	CELKEM	PŘIJATI	NEPŘIJATI
Těšili se/byli sebejistí	13	10	3
Neutrální pocity	4	2	2
Pociťovali obavy/stres	5	1	4
SUMA	22	13	9

c) Bylo zjištěno, že z 9 respondentů, kteří se připravovali, bylo 6 přijato a 3 nepřijati. Ze 13 respondentů, kteří se nepřipravovali, bylo přijato 7 a nepřijato 6. Pokud si tato čísla převedeme na procenta, vyplyne z toho následující skutečnost: pokud se uchazeči připravovali, v 67% byli úspěšní a obdrželi pracovní nabídku. Pokud se ale nepřipravovali, jejich úspěšnost byla 54%. 46% těch, kteří se nepřipravovali, nebylo úspěšných, s přípravou toto procento klesá na 33%. Statisticky lze říci, že dle výsledků našeho průzkumu, pokud se připraví uchazeči na assessment centrum (ve většině případů se jednalo o zjištění si informací o assessment centrech), mají šanci 1:1,5, že budou přijati. V případě, že se nepřipraví, bude jejich šance uspět 1:1,9.

Výzkumná otázka č. 2:

V 5 případech nebyla poskytnuta účastníkovi assessment centra zpětná vazba. Pouze v jednom z těchto případů bylo zároveň AC hodnoceno jako nespravedlivé (pozn.: v tomto jednom případě se jednalo celkově o nejsilnější negativní reakci i zkušenosti s assessment centrem, kdy respondent neuspěl, nepřipravoval se, pociťoval stres, nebyla mu poskytnuta zpětná vazba a hodnotil celé AC jako „ponižující“, nelíbila se mu ani jedna jeho část). V ostatních případech i přes neposkytnutou zpětnou vazbu bylo AC hodnoceno jako spravedlivé. Lze říci, že dle našeho průzkumu nesouvisí hodnocení assessment centra účastníkem s poskytnutím či neposkytnutím zpětné vazby. Celkově byli respondenti při hodnocení assessment centra objektivní a považovali za nespravedlivou pouze

některou část assessment centra. Pomocí metody vytváření trsů (Miovský, 2006) byly vyčleněny 2 opakující se kategorie připomínek ke korektnosti assessment center. Nazvali jsme je „jednotlivé části“ a „účastníci“. Do první kategorie patří výtky týkající se omezení postupu do dalších částí AC díky psychometrickým testům a závislosti vlastního úspěchu na spolupráci celé skupiny ve skupinových úkolech. Tento problém je poměrně znám, důležité je uvést, že uchazeči si často neuvědomují fakt, že ve skupinové úloze nejde ani tak o výsledek, ale o proces a vzájemnou interakci. Do této kategorie patřili 4 z celkových 22 uchazečů (včetně výše zmiňovaného respondenta považujícího celé AC za nekorektní). Zbýlých 5 z 22 patřilo do kategorie druhé, přičemž nejčastější stížností zde byla otázka výběru rovnocenných uchazečů do AC. 13 z 22 respondentů bylo možné zařadit do kategorie „ano“, co znamená, že považovali assessment centrum za spravedlivé.

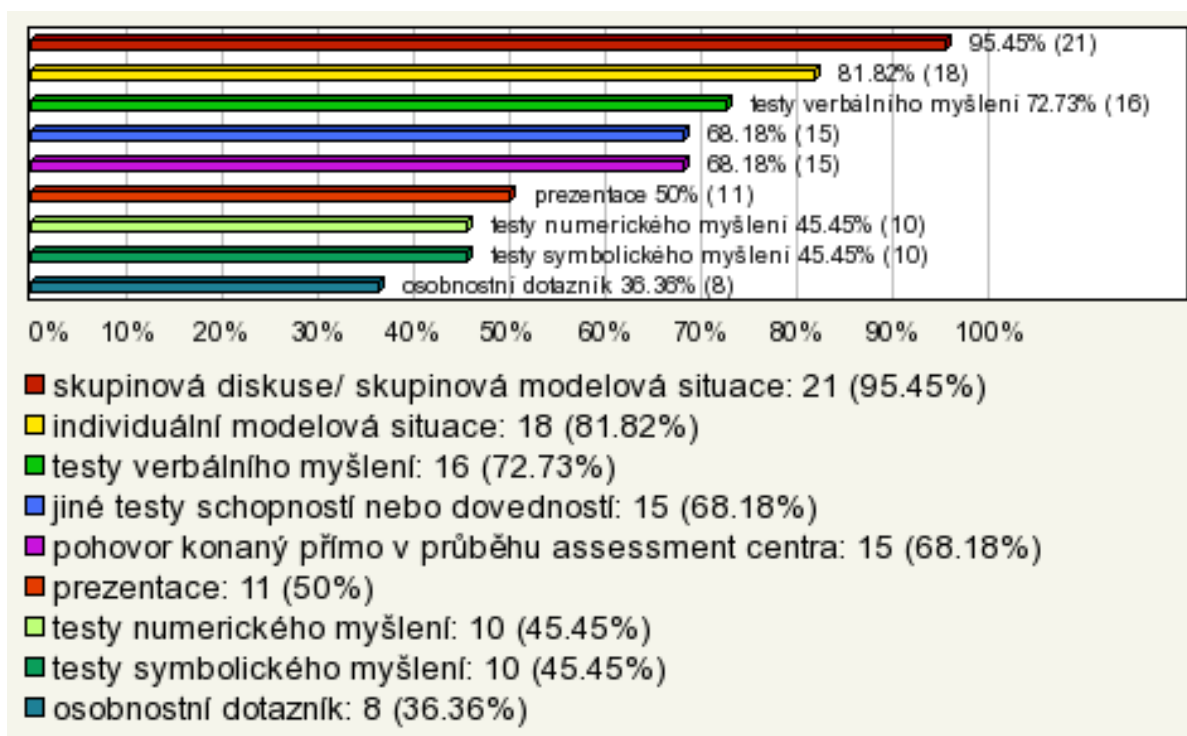
Výzkumná otázka č. 3:

Průzkumu se zúčastnilo 7 respondentů, kteří absolvovali assessment centrum v jedné z firem auditorské čtyřky- KPMG, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers a Deloitte. Tyto firmy mají mnoho společného. Zabývají se službami v oblasti auditu, daní a finančního poradenství. Každý rok probíhá u těchto firem nábor absolventů vysokých škol na asistentské pozice a všechny tyto společnosti pro něj používají assessment centrum. Stává se, že jeden uchazeč se hlásí k více než jedné z těchto společností. Složení assessment center u těchto společností není totožné. Uchazeči uvedli ve třech případech více než jednu z těchto firem, proto nebylo možné určit, na assessment centrum které firmy se hodnocení vztahuje. Odpovědi velmi variovaly, a když uvážíme, že firmy jsou 4 a odpověď každého uchazeče obsahovala jiné složení assessment centra, vyplývá z toho, že buď uchazeči pojmenovávají jednotlivé části AC vlastními slovy a proto došlo k rozdílným výsledkům, anebo se nejednalo o assessment centra konaná v jednom roce a mohlo se změnit jejich složení u jednotlivých zaměstnavatelů. Na tuto výzkumnou otázku tedy nelze dát jednoznačnou odpověď. Pro srovnání u auditorských firem by bylo nutné zajistit sledování účastníků v jednom roce, jednotné názvosloví všech částí AC a poté srovnání jednotlivých společností. V každé ze 7 odpovědí se však vyskytovaly verbální testy a numerické testy, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, v 6 ze 7 odpovědí testy symbolického myšlení a/nebo jiné testy. Pro přehled uvádíme níže přesné odpovědi, poté následuje graf s odpověďmi všech 22 respondentů.

Účastníci assessment center auditorských firem:

1. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, jiné testy schopností nebo dovedností, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
2. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, jiné testy schopností nebo dovedností, skupinová diskuse/skupinová modelová situace
3. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
4. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, testy symbolického myšlení, jiné testy schopností nebo dovedností, individuální modelová situace, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
5. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, testy symbolického myšlení, individuální modelová situace, prezentace, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
6. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, jiné testy schopností nebo dovedností, individuální modelová situace, prezentace, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
7. Testy verbálního myšlení, testy numerického myšlení, testy symbolického myšlení, jiné testy schopností nebo dovedností, individuální modelová situace, prezentace, skupinová diskuse/skupinová modelová situace, pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra, osobnostní dotazník

Graf 4 – Výsledky pro otázku „Z jakých částí se skládalo assessment centrum, kterého jste se účastnil/a?”

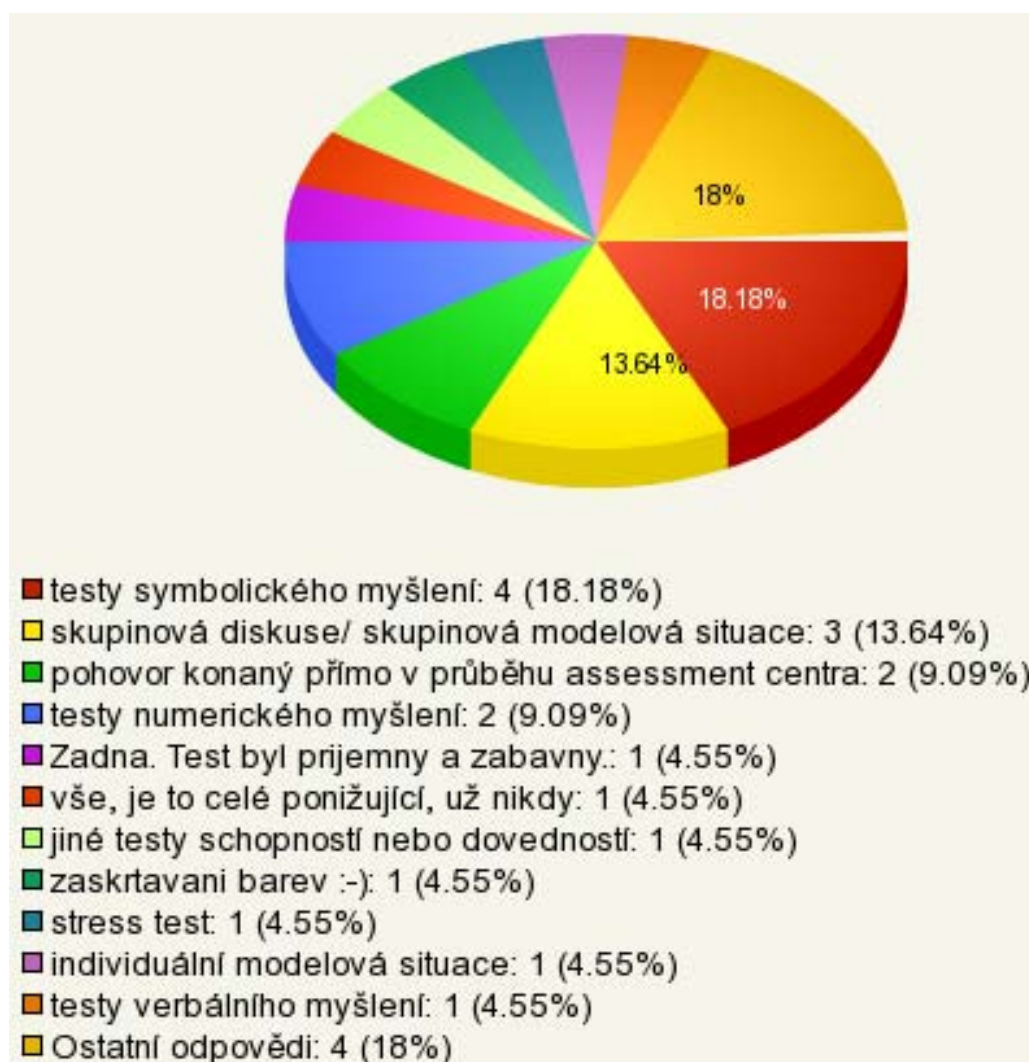


Výzkumná otázka č. 4:

V rámci této výzkumné otázky jsme chtěli zjistit, kterou část assessment centra považují uchazeči za nejnepříjemnější (cítili se při ní nepohodlně, nechtělo se jim ji plnit, připadala jim zbytečná...).

Graf 5 ukazuje výsledky, nejčastější odpovědi (4) byly testy symbolického myšlení, skupinová diskuse/skupinová modelová situace (3) a 3 respondenti uvedli, že ani jedna část AC jim nebyla nepříjemná.

Graf 5 – Výsledky pro otázku „Která část assessment centra Vám připadala nejnepříjemnější? (Cítili/a jste se při ní nepohodlně, nechtělo se Vám ji plnit, připadala Vám zbytečná...)?“



Pokud by nás zajímalo, které části byly považovány za nejméně příjemné vzhledem k obsazované pozici, výsledky jsou uvedeny níže. Odpovědí je pouze 16, protože 3 uchazeči uvedli, že žádná část jim nepřipadala nepříjemná a 3 uchazeči nesdělili pozice, na které se hlásili.

Auditorské společnosti (pozice asistent auditora): stress test - 2x, skupinová diskuse - 2x, testy numerického myšlení - 1x, testy verbálního myšlení - 1x, „eliminovat pocit, že vás někdo sleduje po celou dobu“ - 1x

Oblast bankovníctví: skupinová modelová situace (vedoucí pozice) – 1x, prezentace (prodej) – 1x, testy numerického myšlení – 1x.

Další pozice: outsourcing – jiné testy dovedností nebo schopností – 1x, organizátor týmu – individuální modelová situace – 1x, obchodní manažer – testy symbolického myšlení – 1x, studium na vysoké škole- testy symbolického myšlení -1x, stáž – pohovor – 1x, product manažer – pohovor- 1x.

Vzhledem k tomu, že otázka nebyla specifikována na přesné určení důvodu, proč zrovna tato část AC byla považována za nejméně příjemnou, můžeme pouze usuzovat na důvody, které vedly respondenty k právě takovým odpovědím, jaké uvedli. Pokud se zamyslíme nad konkrétními pozicemi (a kompetencemi, které vyžadují), lze se domnívat, že většina respondentů nemusela tuto část považovat za zbytečnou, ale spíše za tu, která pro ně byla nejnáročnější a nejméně příjemná z hlediska jejich účasti. Zvláště u odpovědí, kdy uchazeči zaškrtnuli pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra se zdá velmi nepravděpodobné, že by v rámci výběrového řízení považovali pohovor za zbytečnou součást assessment centra. Získané odpovědi jsou námětem pro příští studie, kde bude nevyhnutné se při podobných otázkách zaměřit na důvod, proč uchazečům nebyl daný úkol příjemný, a který úkol považují za specificky nevhodný pro assessment centrum konané za účelem výběru vhodného uchazeče na danou pozici. Je také potřeba zhodnotit, zda jsou uchazeči schopni posoudit vhodnost či nevhodnost zařazení některé části do AC a jakým způsobem je jejich mínění ovlivněno, zda do hodnocení vstupuje více rozumová úvaha nebo například negativní emoce pramenící z neúspěchu v daném úkolu.

Výzkumná otázka č. 5:

Respondenti byli dotazováni, jaký pocit v nich vyvolávalo AC, konkrétně soutěživost anebo potřebu spolupráce s ostatními. Tato otázka nás zajímala především z důvodu, že v případě této výběrové metody dochází ke spojení dvou zajímavých situací. Jedná se totiž o výběrové řízení a ten, kdo uspěje, dostane pracovní nabídku. Teoreticky tedy jde o situaci, která navozuje potřebu soupeřit a vyhrát. Domnívali jsme se však, že u některých respondentů mohlo AC vyvolat naopak

potřebu s ostatními spolupracovat, zejména tam, kde se jedná o skupinové úkoly, kde úspěch nezáleží jen na výkonu jednotlivce. To se potvrdilo ve dvou odpovědích respondentů, kdy přímo tuto skutečnost označili za možný důvod nespravedlnosti AC: „AC, kterého jsem se účastnil, považuji za celkem spravedlivé. Skupinová diskuze, týmová hra možná nemusela být úplně spravedlivá, jelikož její hodnocení bylo subjektivní a hodně i záleželo, do jaké skupiny se člověk dostal. Jinak testy jak numerické, verbální či z cizího jazyku byly v pořádku.“ „Za spravedlivé nepovažuji skupinovou modelovou situaci, protože zde můj projev hodně záleží na ostatních lidech ve skupině.“ V následujícím grafu je procentuálně znázorněno, kolik respondentů považovalo pocity, které v nich vyvolalo AC za soutěživé, a kolik za potřebu spolupráce s ostatními vyžadující.

Graf 6 – Výsledky pro otázku „Vzbuzovalo ve Vás assessment centrum soutěživost nebo naopak potřebu spolupráce s ostatními?“



10.6 NAVAZUJÍCÍ VÝZKUMNÁ ČÁST

Ačkoliv průzkum mezi účastníky AC nám dostatečně zodpověděl výzkumné otázky, které jsme si položili na začátku, vzhledem k nižšímu počtu respondentů se naskytla příležitost podívat se na jednotlivé odpovědi více kazuisticky. Provedení průzkumu mezi účastníky assessment center mělo za cíl co nepřesněji zachytit názory na výběrovou metodu. V rámci zjišťování názorů respondentů

bylo použito dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo šetření mapující pocity účastníků assessment center a jejich vnímání zkoumané metody výběru zaměstnanců. Hlavní dvě otázky, na které nás zajímala odpověď, byly:

- ⇒ Jak vnímají účastníci assessment center spravedlnost této metody?
- ⇒ Jak se cítí při účasti na assessment centru, jaké pocity v nich tato metoda vyvolává.

Cílem bylo určit, jaké typické přístupy k assessment centru mezi jejich účastníky převládají. Zajímalo nás, jestli je tato metoda přijímána jako dobrá a kvalitní metoda pro výběr lidí do zaměstnání anebo spíše převládají mezi účastníky názory negativní, ať už ve vztahu k metodě samotné, její složitosti a náročnosti, povaze, hodnotitelům, zpětné vazbě, užitečnosti, korektnosti, způsobu použití. V souvislosti s tímto nás také zajímal přístup, se kterým uchazeči přicházejí na assessment centrum, ať už připraveni či nepřipraveni, s různou mírou informací. Důležitý pro nás byl jejich vnitřní pocit související s mírou obav nebo stresu, jakou tato událost s sebou přináší.

Na základě analýzy odpovědí bylo stanoveno 5 kategorií. Respondenti byli do těchto kategorií zařazeni na základě odpovědí na dvě stěžejní otázky, a to těch, které se vázaly k hodnocení assessment centra, kterého se účastnili a hodnocení pocitů, které v nich konkrétní assessment centrum vyvolávalo. Vyjmenujme si nyní kategorie, které jsme stanovili:

- ⇒ Assessment centrum je korektní metoda, při které jsem se cítil/a sebejistě a klidně.
- ⇒ Assessment centrum je výzva, která dává prostor k projevení se, a vnímal/a jsem ji jako příležitost předvést své dovednosti.
- ⇒ Assessment centrum je spravedlivá a korektní metoda, nevěděl/a jsem však, co mohu očekávat, proto ve mě vzbuzovala obavy, jak obstojím nebo pocity, které byly neutrální.
- ⇒ Přistupoval/a jsem k assessment centru klidně a sebejistě, jsou však části assessment centra, které nejsou spravedlivé.
- ⇒ Assessment centrum je metoda, kterou hodnotím spíše negativně, alespoň jednu část hodnotím jako nespravedlivou a také jsem byl/a celkově ve stresu a velmi napjatý/á.

Assessment centrum je korektní metoda, při které jsem se cítil/a sebejistě a klidně.:

Do této kategorie patřilo 5 respondentů. Pro tuto kategorii respondentů bylo typické, že přistupovali k assessment centru pozitivně a hodnotili ho jako korektní a spravedlnou metodu.

Neměli žádné připomínky ke zpětné vazbě, byli s ní spokojeni. Cítili se klidní a sebejistí, i když jejich výkon poté nehodnotili vždy jako dobrý nebo nebyli přijati do zaměstnání. Tato skupina je charakteristická tím, že má bezproblémový přístup k účasti na assessment centru, a to může dobře působit i na ostatní účastníky, se kterými přicházejí do interakce, stejně jako na jejich hodnocení hodnotiteli a jejich výkon.

Assessment centrum je výzva, která dává prostor k projevení se, a vnímal/a jsem ji jako příležitost předvést své dovednosti.:

Do této skupiny patřili 3 respondenti. Respondenti neměli problém s hodnocením assessment centra jako korektního či nekorektního. Assessment centrum v jejich očích dává uchazečům prostor k projevení jejich osobnosti a tudíž ho považují za výzvu předvést své schopnosti. Výběr se tedy zdá spravedlivý, protože vyberou uchazeče na základě hodnocení, zda právě jeho dovednosti jsou ty, které společnost u svého zaměstnance hledá. Zdálo by se, že tento typ uchazečů hledající výzvy bude spíše soutěživý, nemusí to však být pravidlem. Rozhodující je možnost dokázat, že právě já jsem ten pravý v přímé konfrontaci se schopnostmi ostatních uchazečů, což se prokáže právě v několika různých modelových situacích porovnatelných s těmi reálnými. Výhodou tohoto postupu může být zvýšení sebevědomí zaměstnance a potvrzení pocitu, že opravdu obstál a má pro společnost důležitou hodnotu, patrně větší než uchazeč, který neprokázal komplexní kvalifikaci pro danou pozici. Toto vše může napomáhat větší snaze zaměstnance nadále potvrzovat svůj vlastní přínos pro zaměstnavatele a zvyšovat jeho motivaci a loajalitu.

Assessment centrum je spravedlivá a korektní metoda, nevěděl/a jsem však, co mohu očekávat, proto ve mě vzbuzovala obavy, jak obstojím nebo pocity, které byly neutrální.:

Největší počet respondentů byl zařazen právě do této kategorie. Bylo jich 6 a jejich přístup k assessment centru je charakteristický respektováním assessment centra jako spravedlivé a korektní metody, avšak s tím rozdílem oproti první skupině, že je považována za náročnou, a pocity, které AC vyvolává, velmi ovlivňuje, zda se uchazeč připravil anebo zda již nějakou zkušenost s AC má. U tohoto typu uchazečů hraje významnou roli jejich očekávání, protože i pokud se připravili nebo měli již zkušenost s AC, obavy se objevily. U těch, kteří se nepřipravovali žádným způsobem, převažovaly neutrální pocity, protože netušili, co mohou od této události

očekávat. Významná je u této skupiny respondentů skutečnost, že polovina z nich neuspěla ve výběrovém řízení a nebyla přijata do zaměstnání.

Přistupoval/a jsem k assessment centru klidně a sebejistě, jsou však části assessment centra, které nejsou spravedlivé.:

Tato kategorie respondentů se významně liší od první kategorie. Stejně jako v první kategorii, tito respondenti přistupují k assessment centru pozitivně naladěni, což jak se ukázalo v našem průzkumu, má velký vliv na úspěšnost ve výběrovém řízení. Rozdíl však spočívá v jejich kritičnosti. K hodnocení přistupují s větší mírou kritičnosti. Všímají si jednotlivých částí a více hodnotí. Nejčastěji se zdál jako problematický samotný výběr uchazečů do assessment centra (společnost hledá určitý typ osobnosti, výběr velmi odlišných kandidátů co se osobnostních charakteristik týče), skupinová diskuse a výběr uchazečů vzhledem k dané pozici. Do této kategorie patřili soutěživí kandidáti, kteří ne vždy byli úspěšní, ale vždy byli spokojeni se svým výkonem, což neplatilo v kategorii první. Soutěživost a spokojenost se svým výkonem nebyla jejich charakteristika jako v tomto případě. Výhodou této skupiny uchazečů je poskytnutí kvalitní zpětné vazby a kritického zhodnocení assessment centra zaměstnavateli nebo pořadatelům assessment centra.

Assessment centrum je metoda, kterou hodnotím spíše negativně, alespoň jednu část hodnotím jako nespravedlivou a také jsem byl/a celkově ve stresu a velmi napjatý/á.:

Respondenti v této kategorii měli jako společné své pocity. Účast v assessment centru v nich vyvolávala pocity napětí, byli ve stresu. Hodnocení assessment centra se kloní negativním směrem, výrazně negativně je hodnocena některá část nebo dokonce celé assessment centrum. Pro tyto uchazeče je typické, že jim chybí jistota a pocit, že to zvládnou, často patří mezi ty neúspěšné. Zejména na tuto skupinu je potřeba se zaměřit při informování o důvodu konání assessment centra, stejně jako při poskytování zpětné vazby. Tento typ uchazečů lze snadno odhalit dle jejich reakcí na samotném assessment centru nebo prostřednictvím dotazníku pro uchazeče na hodnocení AC. Tito uchazeči nemusí být nutně ti nevhodní, proto je potřeba minimalizovat možné externí vlivy, které mohou jejich obavy zvýšit a znesnadnit jim tak předvedení svých dovedností a předností.

11 DISKUSE

Našeho průzkumu se zúčastnilo 22 respondentů. Vzhledem k cílům této práce a k povaze průzkumu jsme si vystačili s malým počtem respondentů. Kvalitativní výzkum nemůže nahradit rozsáhlý kvantitativní výzkum, v našem případě však může být výhoda použití kvalitativních metod v přístupu k dalším výzkumům. Použití dotazníkového šetření se omezilo na získání hlubšího pohledu na názory a postoje uchazečů a slouží nám jako podklad pro další výzkumy. Výsledky nejsou reprezentativní pro celý vzorek populace, naše šetření je tedy méně přesné, ale výhody spočívají v podobě získání kvalitních názorů, časové a finanční úspornosti, protože se vyloučili uchazeči, kteří by nebyli ochotni popisovat své názory. Snížili jsme tedy počet respondentů za cenu získání mnoha informací. Umožnilo nám to zjistit přesnější informace, na základě přesnějších a podrobnějších dat. V humánních, nikoli matematických kategoriích se nám podařilo získat znalosti o tom, jak účastníci assessment center reagují na tuto výběrovou metodu. Na základě toho se nám podařilo v předchozí kapitole získat reálné informační kategorie. Vzhledem k náročnosti získání respondentů pro tento výzkum a nutnosti přímo oslovit potenciální respondenty nebo přímo jejich zaměstnavatele, u kterých prošli assessment centrem, jsme počítali s rizikem získání nízkého počtu respondentů, proto jsme otázky v dotazníkovém šetření uzpůsobili tomuto faktu. U některých otázek jsme se snažili nechat respondentovi prostor pro vyjádření svého subjektivního názoru na úkor ztráty kvantifikovatelných dat. Použili jsme i naše objektivní kritéria, u otázek vyžadujících názor byla možnost popsat své hodnocení vlastními slovy, protože se předpokládalo, že respondenti, kteří se aktivně zapojí, budou velmi motivováni odpovědět a ztotožnění s cílem, který jim byl sdělen- tedy dozvědět se, jakým způsobem nahlíží právě oni na výběrovou metodu assessment centrum, které byli účastní. I když jsme získali hlubší informace, otázkou zůstává, zda reliabilita není příliš nízká. Naše data nemusí být snadno přenosná na jiné respondenty. Vytvořením kategorií a začleněním jednotlivých respondentů do jedné z nich jsme si však naznačili cestu pro další výzkumy a mohli bychom se jich přidržovat jako orientačních bodů, na základě kterých bychom mohli použít v příštích výzkumech více strukturované otázky nebo jednodušší hodnotící dimenze, abychom přilákali více respondentů a zapojili je tak do průzkumu. Můžeme však oponovat, zda námi zjištěné kategorie jsou skutečně dostatečně spolehlivé, proto při sestavování dalších průzkumů budeme muset být neustále otevření dalším kategoriím, které se

mohou objevit. Můžeme tedy uvažovat nad 5 kategoriemi přístupu uchazečů k assessment centru a nechat jednu volnou pro ty, které se nepodaří zařadit ani do jedné z nich. Na základě tohoto zjištění poté lze vytvářet doporučení pro postup zaměstnavatelů při tvorbě informací o assessment centrech a jejich zatraktivňování pro uchazeče tak, aby postupně bylo možné minimalizovat počet uchazečů v kategoriích, kde se vyskytuje negativní hodnocení a motivovat je k účasti, zjišťování dalších informací svépomocí, nácviku, zlepšování svých dovedností a zvyšování si tak vlastní hodnoty na trhu práce, potažmo zajištění zvýšení sebevědomí a sebejistoty.

V našem průzkumu se ukázalo, že pokud se respondenti připravují na assessment centrum, v 67% mají pocit sebejistoty nebo se na assessment centrum těší a považují ho za příležitost předvést své schopnosti. Z těch, kteří se připravovali, bylo 67% úspěšných a obdrželi pracovní nabídku. Těch, kteří se nepřipravovali a byli sebejistí, bylo v rámci celého výzkumného vzorku nejvyšší procento-31,8%. V rámci skupiny nepřipravujících se respondentů však bylo rozložení odlišné a sebejistých bylo 54%, což je o 13% méně než u skupiny připravujících se. Z těch, co se nepřipravovali, bylo úspěšných 54%. Nebyli to však stejní uchazeči v obou případech. Mohlo by se zdát, že příprava, sebejistota a úspěšnost se vzájemně pozitivně ovlivňují. Pokud spojíme tyto tři proměnné dohromady, v rámci našeho průzkumu se to nepotvrdilo. Pokud byli uchazeči sebejistí a byli přijati, v 50% se připravovali, v 50% nikoliv. Zdá se tedy, že pocit sebejistoty nesouvisí s přípravou, ale jinou proměnnou, kterou by mohl být některý osobnostní rys, který zde nebyl zkoumán. Bylo by nutné zahrnout pro zjištění míry této korelace osobnostní dotazník, který by potvrdil či vyvrátil tuto domněnku. Můžeme tedy shrnout, že příprava ovlivňuje úspěšnost, stejně jako pocit sebejistoty, pocit sebejistoty však nutně nepramení z přípravy a jak se zdá, mohl by mít i větší vliv na úspěšnost. Sebejistých a přijatých bylo 77%, připravených a přijatých 67%.

V příštím výzkumu by bylo nutné zajistit vyšší počet respondentů a tuto skutečnost ověřit na statisticky významnějším vzorku populace. Do budoucna by bylo možné stanovit hypotézu, že pokud se uchazeč připraví na assessment centrum, má větší šanci uspět oproti těm, kteří se nepřipraví a budou mít tuto šanci snižovou, stejně jako můžeme uzavřít, že významnou roli hraje pozitivní myšlení účastníka assessment centra a pocit sebejistoty účastníka znamená statisticky významnější šanci na úspěch.

Zajímavá je i situace u těch, kteří se nepřipravovali. Pouze 2 z nich měli obavy ze svého výkonu, 4 měli neutrální pocity, nevěděli, co od AC mohou očekávat. Pokud se zamyslíme nad tím, že třetina

těch, kteří se připravovali, měli rovněž obavy nebo pociťovali stres (3 z 9), mohlo by se zdát, že příprava účastníka může v některých případech vyvolat ještě větší obavy než bez přípravy. Zejména pokud je tato situace pro někoho nová, může zjištění, jak je metoda AC náročná a kolik toho od uchazeče vyžaduje, vyvolat nejistotu. Tuto myšlenku podporuje i skutečnost, že 31% těch, kteří se nepřipravovali, nevěděli, co mají očekávat od assessment centra a tudíž jejich pocity byly neutrální. Pokud se někdo připravoval, tyto pocity neměl ani jeden respondent. Tuto domněnku by bylo možné ověřit test-retestem, tedy zjistit pocity účastníka před assessment centrem a po něm. V rámci našeho výzkumu jsme se ptali na spokojenost s vlastním výkonem na assessment centru a výsledky uvádí Graf 7, kde můžeme vidět, že více než 68% respondentů bylo se svým výkonem na AC spokojeno.

Graf 7 – Výsledky pro otázku „Jak byste sami ohodnotili Váš výkon na assessment centru?“



Co se týče spravedlnosti a korektnosti výběru prostřednictvím metody AC, 59% respondentů souhlasilo s hodnocením AC jako spravedlivého. 1 respondent byl zcela proti používání AC, jednalo se o silně negativní zkušenost, kdy nebyla poskytnuta zpětná vazba. 36% respondentů mělo výhrady k některým částem AC nebo k samotnému výběru účastníků do AC vzhledem ke

konkrétní pracovní pozici. Všem těmto 8 respondentům však byla poskytnuta zpětná vazba, proto můžeme tvrdit, že neposkytnutí zpětné vazby nemá vliv na hodnocení AC. Na hodnocení AC má vliv samotná zkušenost s konkrétním assessment centrem. Je znám jeden zahraniční výzkum, který se zabýval diskriminací v procesu výběru a povyšování zaměstnanců. Provedli ho Michael M. Harris, Filip Lievens a Greet Van Hove v Belgii a jmenoval se „*I Think They Discriminated Against Me*“: *Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations*“. Zaměřil se na vytvoření dvou teoretických modelů jako určitých organizačních rámců, pomocí kterých lze vysvětlit pravděpodobnost toho, proč kandidáti vnímají nějakou formu diskriminace v určitých situacích výběru nebo povýšení. Prototypní model poukazuje na klasickou kombinaci oběť–pachatel, vnímaný úmysl toho, kdo rozhoduje (hodnotitele), a vnímané poškození ze strany uchazeče působící jako možný předchůdce vnímané pracovní diskriminace. V modelu spravedlnosti hraje roli procedurální, informační, interpersonální a individuálně zaměřená spravedlnost v determinování kandidátova vnímání diskriminace. Studie vyjmenovává několik faktorů, které rozhodují, který model má být použitý na to, aby bylo možné rozhodnout, zda se diskriminace objevila či nikoliv. Bylo by nutné ověřit, zda úspěšnost uchazeče na AC má vliv na jeho zpětné hodnocení a zda statisticky významněji nehodnotí AC jako nekorektní právě ti uchazeči, kteří neuspěli. V našem průzkumu totiž 44% z těch, kteří měli nějaké připomínky ke spravedlivosti AC, bylo neúspěšných, polovina z nich zároveň nepodstoupila žádnou přípravu. Celkově přípravu nepodstoupilo a zároveň měli výhrady vůči korektnosti opět 44% uchazečů, polovina z nich byla úspěšných. Abychom mohli tyto výsledky srovnávat se studií Burnse, Sierse a Christiansena, kteří zjistili, že poskytnutí informací před výběrovým řízením snižuje negativní reakce uchazečů, kteří neprošli výběrovým řízením, museli bychom zjistit tyto informace od zaměstnavatelů. V návaznosti na zmíněné výzkumy by bylo nutné ověřit, zda jsou připomínky uchazečů oprávněné a zda jejich vyšší kritičnost vůči AC nepramení pouze z pocitu neúspěchu a rozhořčení nad vlastním výkonem.

V otázce složení assessment center nebylo možné považovat výsledky za validní, protože nebylo zajištěno stejné pojmenovávání jednotlivých částí AC všemi uchazeči. Zvýraznila se zde jedna z nevýhod použití dotazníku, a to nemožnost doptat se na sporné otázky. Jak probíhá AC u vybraných zaměstnavatelů, jsme zjistili dodatečně na webových stránkách některých z nich nebo prostřednictvím jejich zaměstnanců.

Velmi nás zajímala odpověď na poslední výzkumnou otázku. Bylo zajímavé zjistit, že téměř dvojnásobně více respondentů označilo své pocity, které v nich AC vyvolalo za soutěživé. Třetina respondentů pocítovala potřebu spolupráce s ostatními, co je v případě výběrového řízení zajímavou skutečností. Lze to vysvětlit tím, že přítomnost dalších uchazečů může vyvolávat pocity sounáležitosti zvláště ve skupinových úkolech, kdy všichni mají společný cíl (vyřešit úkol). Bylo by jistě přínosné porovnat skupinu účastníků AC a skupinu, která se účastní pouze konvenčních výběrových pohovorů. Můžeme předpokládat, že u druhé skupiny by byl procentuální rozdíl vyšší ve prospěch pocitů soutěživosti. Toto by mohlo inspirovat zaměstnavatele, kteří váhají, zda pro výběr uchazečů na určité pracovní místo použít assessment centrum, zvláště pokud bychom mohli porovnat také míru napětí, kterou vyvolává klasické výběrové řízení formou pohovorů a formou assessment center.

12 ZÁVĚRY

Tato práce měla za cíl přinést nový pohled na assessment centra, a to z pohledu uchazečů. Dala příležitost vyjádřit se respondentům ke korektnosti AC, tomu, co se jim nejvíc líbilo i nelíbilo, jak byli spokojeni se svým výkonem, zda jim byla poskytnuta zpětná vazba. Na uchazeče byla zaměřena i teoretická část, cílem bylo objasnit aspekty, které bezprostředně souvisí s uchazeči o zaměstnání a zároveň se zkoumanou metodou. Zjistili jsme, že úspěšnost uchazečů na assessment centrech závisela do jisté míry na přípravě a z velké části na jejich pocitu sebejistoty nebo těšení se na účast v assessment centru. Pouze 41% respondentů se na assessment centru připravovalo, z velké části si zjišťovali informace na Internetu nebo od známých. Zjistili jsme, že více než 68% uchazečů hodnotilo svůj výkon na AC pozitivně. Stejně tak byla pozitivně hodnocena assessment centra, co se týče jejich spravedlnosti jako výběrové metody. Výtky k některým částem AC se objevily v 36%, v 5% bylo hodnoceno zcela negativně a označeno za nekorektní a ponižující. Zpětná vazba byla poskytnuta v 77% případů. Nejvíce respondentů (7) mělo zkušenost s assessment centrem v jedné z mezinárodních auditorských firem. Nebylo však možné zhodnotit, z jakých částí se skládají jednotlivá assessment centra, protože nebylo zaručeno správné pochopení pojmů, ze kterých si v zadání otázky bylo možné vybrat. V 59% AC vyvolávalo v uchazečích potřebu soutěžit s ostatními, v téměř 32% potřebu spolupráce s ostatními uchazeči. Co se týče míry napětí nebo stresu, assessment centrum vyvolalo obavy nebo stres u 22,7% respondentů, u 18,2% neutrální pocity a 59,1% mělo pocit sebejistoty a byli celkově klidní nebo se na assessment centrum těšili. Výzkumu se zúčastnilo 22 respondentů, z toho 6 žen a 16 mužů, 10 vysokoškolsky vzdělaných, 9 stále studujících vysokou školu a 3 středoškolsky vzdělaní lidé s maturitou. Věkový průměr byl 27 let, medián byl 24 a 25, modus 24. Přijatých uchazečů bylo 13, nepřijatých 9. Nejméně oblíbená část AC byly testy symbolického myšlení (4), skupinová diskuse/skupinová modelová situace (3), žádná část AC nebyla považována za nepříjemnou 3 respondenty, vždy 2 respondenti označili testy numerického myšlení, stress test a pohovor konaný přímo v průběhu AC, vždy 1 respondent uvedl testy verbálního myšlení, prezentaci, individuální modelovou situaci, jiné testy schopností či dovedností a celé AC. 1 respondent uvedl za nejméně příjemný pocit, že je po celou dobu sledován. Nejvíce oblíbenou částí AC byla skupinová diskuse/skupinová modelová situace (9). Zbýlé výsledky jsou znázorněny v Grafu 8.

Graf 8 – Výsledky pro otázku „Která část assessment centra se Vám naopak líbila? (Bavilo Vás to, „našel/a jste se“ v daném úkolu, připadalo Vám to jako adekvátní činnost vzhledem k pozici, na kterou jste se hlásil/a...)?“



Určili jsme 5 kategorií- typických přístupů uchazečů k assessment centru:

- ⇒ Assessment centrum je korektní metoda, při které jsem se cítil/a sebejistě a klidně.
- ⇒ Assessment centrum je výzva, která dává prostor k projevení se, a vnímal/a jsem ji jako příležitost předvést své dovednosti.
- ⇒ Assessment centrum je spravedlivá a korektní metoda, nevěděl/a jsem však, co mohu očekávat, proto ve mě vzbuzovala obavy, jak obstojím nebo pocity, které byly neutrální.
- ⇒ Přistupoval/a jsem k assessment centru klidně a sebejistě, jsou však části assessment centra, které nejsou spravedlivé.

⇒ Assessment centrum je metoda, kterou hodnotím spíše negativně, alespoň jednu část hodnotím jako nespravedlivou a také jsem byl/a celkově ve stresu a velmi napjatý/á.

Na základě těchto kategorií je možné sestavovat další výzkumy a ověřit tak, zda lze do těchto 5 kategorií zařadit všechny uchazeče nebo zda existují další kategorie. Na základě těchto kategorií lze určovat přístup organizací k uchazečům, která assessment centra konají a zvyšovat šanci na účast a výběr těch nejlepších kandidátů. Jak ale z našeho průzkumu vyplynulo, většina uchazečů má k metodě AC pozitivní přístup.

13 SOUHRN

Assessment centrum (AC) slouží jako výběrová metoda zaměstnanců a v dnešní době si získává oblibu u stále většího počtu zaměstnavatelů. Mezi její přednosti patří výzkumy ověřená validita, co se týče její schopnosti předpovědět úspěch budoucích zaměstnanců, finanční i časová úspornost, pokud je použita pro výběr uchazečů na určité typy pracovních pozic. Mezi ně patří nábor absolventů, různé obchodní a vedoucí pozice, a pozice, u kterých jsou větší požadavky na osobnostní kompetence a náplň práce je málo definovaná. Cílem práce bylo v rámci analýzy teoretických i praktických poznatků o zkoumané metodě výběru zaměstnanců assessment centrum seznámit se s jejími výhodami i nevýhodami, s její strukturou i dizajnováním. Za velmi důležité považujeme zhodnocení a uvedení přehledu výzkumů provedených v dané oblasti a prodiskutování jednotlivých aspektů týkajících se účastníků assessment center i psychologické a psychometrické aspekty metody. Existuje málo výzkumů, které se věnují otázce vnímání assessment center uchazeči o zaměstnání, proto jsme se rozhodli prozkoumat jejich názory a realizovat dotazníkové šetření na téma Postřehy účastníků assessment center.

Zjistili jsme, že počátek používání assessment center sahá do období druhé světové války. Dále jsme objasnili rozdíly mezi assessment centrem a development centrem (DC), které spočívají zejména v důvodu jejich použití a způsobu využití zpětné vazby účastníkům. Assessment centrum se skládá z různých typů cvičení a psychometrických testů, používány jsou testy způsobilostí, individuální modelové situace a prezentace, skupinové modelové situace. V rámci těchto metod rozlišujeme dále použití úkolů jako schránka a hraní rolí. Principem assessment center je pozorování více hodnotiteli, účast více kandidátů a sledování kompetencí požadovaných pro danou pracovní pozici v různých typech úkolů, které se navzájem kombinují a umožňují tak vyhodnotit míru sledované kompetence u uchazeče. Vytvořili jsme ukázkou, ve které byl představen způsob dizajnování assessment centra na základě požadavků klienta. Případy, kdy lze a vyplatí se použít metodu AC nebo DC, jsou rozpoznání talentu, povýšení a zjištění rozvojových potřeb. Testy způsobilostí, které jsou velmi často součástí assessment center, jsou psychometrické testy a osobnostní dotazníky, které umožňují buď vyselektovat uchazeče, kteří postoupí do dalších částí AC, zejména v případě náboru absolventů, nebo slouží jako doplňková metoda vedoucí k vytvoření uceleného profilu kandidáta. Pohovor, který je někdy přímo součástí assessment centra nebo se koná v jiný den výběrového řízení, je nejčastěji založen na principu jednoho

z kompetenčních modelů. Předpokládá předvídání budoucího chování na základě uvedení příkladů z minulosti v situacích podobných těm budoucím. Právě oblast prediktivní validity je v odborných kruzích nejvíce diskutována, ale také nejprůkazněji dokázána, zejména v porovnání s jinými metodami výběru zaměstnanců jako například běžný pracovní pohovor, grafologie, použití referencí a podobně. Jednou ze zemí, kde je assessment centrum nejčastěji používáno je Velká Británie. K oblastem, které jsou v rámci AC nejen ve Velké Británii nejčastěji testovány patří jednání se zákazníkem, práce v týmu, organizační a prezentační dovednosti a jednání s ostatními zaměstnanci, u vyšších manažerských pozic například řízení změny a schopnost motivovat zaměstnance. U absolventů, nejen však u nich, se jako nejproblémovější jeví dovednosti v oblasti efektivního plánování a nedostatek asertivity. Účasti uchazeče o zaměstnání na AC by měla předcházet smysluplná logická i psychologická příprava. Důležité je zejména provést analýzu popisu pracovního místa a na základě ní určit okruh kompetencí, které budou v rámci AC s největší pravděpodobností sledovány. V dovednostech, ve kterých pociťuje uchazeč nedostatky je dobré se procvičit, například formou cvičných testů nebo nácvikem prezentace. Pokud je součástí AC také pohovor, je dobré mít připraveno několik příkladů z minulosti, prostřednictvím kterých lze prokázat požadované kompetence. V rámci psychologické přípravy je důležité zejména posilnit svou sebedůvěru a naučit se relaxovat. Významnou roli hraje také informovanost, která může mít zdroje jak ve vlastním zjišťování informací uchazečem, tak v poskytnutí informací o důvodu konání assessment centra, tak o jeho základní struktuře, místě a času konání zaměstnavatelem. Ukázalo se, že je to jeden z pozitivních faktorů ve vztahu k postojům uchazečů k AC.

V návaznosti na výzkumy v oblasti assessment center, zejména Hany Kyrianové, která zkoumala způsob vnímání assessment centra u rozdílných věkových skupin a závislost věku uchazeče a úspěšnosti na AC, jsme zvolili téma výzkumu, které se neobjevuje často, zaměřili jsme se na postřehy účastníků assessment center. Výzkumu se zúčastnilo 22 respondentů. Byli přímo osloveni. Další uchazeči byli získáni prostřednictvím již účastnících se respondentů na základě informace, že se již někdy účastnili assessment centra. Bylo provedeno internetové dotazníkové šetření, díky kterému byly získány odpovědi na výzkumné otázky. Sebejistota jako vnitřní postoj významně ovlivňuje úspěch na assessment centru. 77% respondentů, kteří byli sebejistí, byli přijati do zaměstnání. Připravených a přijatých uchazečů bylo 67% z 22 respondentů. Zpětná vazba byla poskytnuta v 77% případů. Připomínky ke spravedlnosti a korektnosti metody mělo 8 respondentů,

týkali se nejčastěji výběru kandidátů do samotného AC, skupinové modelové situace a nemožnosti postoupit do další části, pokud nebyl uchazeč dostatečně úspěšný v testové části AC. V 1 případě bylo assessment centrum hodnoceno jako nekorektní a nespravedlivé jako celek. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo stanoveno 5 kategorií, do kterých lze zařadit přístup, jaký mají uchazeči k assessment centřům. Je nutné se při přípravě assessment centra a informací pro uchazeče o něm zaměřit zejména na skupinu uchazečů, která může být problémová, což jsou uchazeči s velkou mírou obav nebo stresu a mohli by nahlížet na assessment centrum negativně, stejně tak jako na hodnocení jeho úrovně nebo AC samotného. Můžeme ale tvrdit, že do této skupiny patří minimum uchazečů. Omezení plynoucí z našeho výzkumu spočívá v nízkém počtu respondentů, což bylo dáno ne zcela snadno dosažitelnou cílovou skupinou respondentů. Výhodou ale je získání kvalitních názorů a možnosti vytvoření orientačních informačních kategorií, které mohou posloužit k sestavení navazujících výzkumů za použití kvantitativních metod na reprezentativnějším vzorku populace.

14 LITERATURA

1. Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC: Vyber si svůj tým. Praha: Alfa Publishing, 2006.
2. Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2005.
3. Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003.
4. Jay, R.: Příjímací pohovor. Praha: Grada, 2007.
5. Hodgson, S.: Psychologické a jiné výběrové testy. Praha: Grada, 2007.
6. Fletcher, S.: Competence-based assessment techniques. London: Kogan Page Limited, 2000.
7. Ganesh, S.: Competency based HRM. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004.
8. Edenborough, R.: Assessment methods in recruitment, selection and performance. London: Kogan Page Publishers, 2007.
9. Greene, J. R.: The encyclopedia of police science. New York: Routledge, 1995.
10. Goeters, K. M.: Aviation Psychology: practice and research. Farnham: Ashgate Publishing, 2004.
11. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání. Praha: Grada, 2007.
12. Thorndike, R. L.: The Concepts of Over-and Under-Achievement. New York: Columbia University, Bureau of Publications, 1963.
13. Ballantyne, I., Povah, N.: Assessment and Development Centres. Farnham: Gower Publishing, Ltd., 2004.
14. Roberts, G.: Recruitment and Selection: A Competency Approach. London: CIPD, 1997.
15. Evangelu, J. E.: Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009.
16. Woodruffe, Ch.: Development and assessment centres: identifying and developing competence. London: CIPD, 2000.
17. Miovský, M.: Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006.
18. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

1. <http://store.teambuildinginc.com/items/team-leadership/supervisory-skills-questionnaire/list.htm>
2. http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/10/Viera_Sukalova_Dagmar_Hraskova.pdf
3. Juneja, M., Rao, T. V.: Is past performance a good predictor of future potential?, 2007. Dostupné online na: <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2007-06-06TVRao.pdf>
4. http://www.martyx.net/files/0_czu/4_rocnik/stat_anal_dat/prednasky/SADprezMeta.doc
5. <http://www.faqs.org/abstracts/Social-sciences/Meta-analysis-of-assessment-center-validity-Number-of-assessment-center-dimensions-as-a-determinant-.html>
6. http://www.kyrianova.cz/hana/asses_kandid.php
7. http://www.jobs.cz/pd_search/search?action=jd&design=rwe_cs&brand=21200101&exports=1773802&exports=1773819&exports=3921997&exports=5752291&exports=1773541&exports=1773245&exports=1773333&exports=1773833&exports=5752429&exports=5752221&sourcebrand=g2&source=3
8. <http://www.revic.cz/files/absolventi/3a.pdf>
9. www3.interscience.wiley.com

ČASOPICKÉ ČLÁNKY:

1. Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B.; Thorton, G. C.; and Bentson, C. (1987): Meta-analysis of assessment centre validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
2. Kerry, S.; Davenport, H. (1989): AC or DC: A wolf in sheep's clothing? *British Psychological Society*, 5, 5, 1.
3. Byham, W. C. (1980): Starting an assessment centre the correct way. *Personnel Administrator*, 25, 2, 27-32.
4. Halman, F., Fletcher, C. (2000): The impact of development centre participation and the role of individual differences in changing self-assessments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 4, 423-42.
5. Huck, J. R. (1973): Assessment centres: A review of the external and internal validities. *Personnel Psychology*, 26, 191-212.

6. Rea, P., Rea, J., Moomaw, C. (1990): Use assessment centres in skill development. *Personnel Journal*, 69, 4, 126-131.
7. Struth, M. R., Frank, F. D., Amato, A. (1980): Effects of assessor training on subsequent performance as an assessee. *Journal of Assessment Centre Technology*, 3, 2, 17-22.
8. Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, I., Sharpley, D. (1991): The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. *Human Relations*, 44, 9, 963-982.
9. Iles, P. A. (1992): Centre sof excellence? Assessment and development centres, managerial kompetence, and human resource strategies. *British Journal of Management*, 3, 2, 79-90.

15 PŘÍLOHY

15.1 PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK SCHOPNOSTÍ

Dotazník schopností	
Jak dobře jste v následujících oblastech:	Hodnocení 6 = velmi 1 = málo
1. Kreativita	
Kreslení, malování	
Hudba	
Tváření psaní	
Používání představivosti v pracovních situacích	
Estetické citění	
2. Vliv	
Vyjednávání dohody nebo úspěšného výsledku	
Přesvědčování lidí o svém názoru	
Prodej výrobku, služby nebo myšlenky	
Rízení jiných lidí	
Organizování semináře, konference atd.	
Účinná propagace myšlenky	
3. Komunikace	
Psaní zpráv, závěrů, návrhů a dopisů	
Studium cizích jazyků	
Zprávy o událostech	
Proslav na veřejnosti	
Pochopení komplexních písemných informací	
4. Řešení problémů	
Analýza informací	
Používání map a jiných grafických informací	
Oprava zařízení	
Nalezení chyb v systému	
Sledování detailních instrukcí	
5. Společnost	
Vztahy s různými lidmi	
Porozumění lidem	
Vysvětlování, učení, školení	
Nabídka podpory a rady	
Naslouchání ostatním	
Navazování vztahů	
6. Matematika	
Interpretace grafů	
Interpretace statistických dat	
Řešení kvantitativních problémů	
Tvorba účtů a rozpočtů	
Interpretace finančních informací	

Zdroj: Hodgson, S.: *Psychologické a jiné výběrové testy*. Praha: Grada, 2007, s. 44.

15.2 PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK K VÝZKUMU

1. Z jakých částí se skládalo assessment centrum, kterého jste se účastnil/a?

- ☒ testy verbálního myšlení
- ☒ testy numerického myšlení
- ☐ testy symbolického myšlení
- ☐ jiné testy schopností nebo dovedností
- ☐ individuální modelová situace
- ☐ prezentace
- ☐ skupinová diskuse/ skupinová modelová situace
- ☐ osobnostní dotazník
- ☐ pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra

2. Jakým způsobem jste se připravoval/a na assessment centrum?

- ☐ nepřipravoval/a jsem se
- ☐ procvičoval/a jsem si různé typy testů
- ☒ nacvičoval/a jsem si prezentaci
- ☒ navštívil/a jsem přípravný kurz, využil/a jsem poradenských služeb
- ☐ zjišťoval/a jsem si informace na internetu, od známých
- ☐ absolvoval/a jsem již několik assessment center, necítil/a jsem potřebu se připravovat
- ☐ jiné

3. Která část assessment centra Vám připadala nejnepříjemnější? (Cítil/a jste se při ní nepohodlně, nechtělo se Vám ji plnit, připadala Vám zbytečná...)

- ☐ testy verbálního myšlení
- ☐ testy numerického myšlení
- ☐ testy symbolického myšlení
- ☐ jiné testy schopností nebo dovedností
- ☐ individuální modelová situace
- ☐ prezentace
- ☐ skupinová diskuse/ skupinová modelová situace
- ☐ osobnostní dotazník
- ☐ pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
- ☐ Jiná odpověď:

4. Která část assessment centra se Vám naopak líbila? (Bavilo Vás to, „našel/a jste se“ v daném úkolu, připadalo Vám to jako adekvátní činnost vzhledem k pozici, na kterou jste se hlásil/a...)

- ☐ testy verbálního myšlení
- ☐ testy numerického myšlení
- ☐ testy symbolického myšlení
- ☐ jiné testy schopností nebo dovedností
- ☒ individuální modelová situace
- ☐ prezentace
- ☐ skupinová diskuse/ skupinová modelová situace
- ☐ osobnostní dotazník
- ☐ pohovor konaný přímo v průběhu assessment centra
- ☐ Jiná odpověď:

5. Považujete assessment centrum, kterého jste se účastnil/a za spravedlivé a korektní co do výběru kandidátů? Pokud ne, proč? (Co se Vám nelíbilo, co konkrétně nebylo spravedlivé podle Vás?)

6. Byla Vám poskytnuta po assessment centru zpětná vazba? Pokud ano, jakým způsobem jste na ni reagoval/a? Jaké emoce ve Vás vyvolala?

- ☐ byl/a jsem spokojen/a se svým výkonem i zpětnou vazbou
- ☒ nebyl/a jsem úplně spokojen se svým výkonem, ale zpětnou vazbu jsem přijal/a pozitivně
- ☐ znění zpětné vazby mě rozladilo, měl/a jsem smíšené pocity
- ☐ zpětná vazba ve mně vyvolala pocity rozčilení
- ☐ byl/a jsem zlostný/á, zpětná vazba neodpovídala mému výkonu
- ☐ nebyla mi poskytnuta zpětná vazba

7. Jak byste sami ohodnotili Váš celkový výkon na assessment centru?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ nevím, nedokážu posoudit
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

8. Vzbuzovalo ve Vás assessment centrum soutěživost nebo naopak potřebu spolupráce s ostatními?

- ☒ vzbuzovalo ve mě soutěživost
☐ vzbuzovalo ve mě potřebu spolupracovat s ostatními
☐ nevím

9. Jak byste označil/a míru napětí/strachu/stresu, kterou ve Vás assessment centrum vyvolávalo?

- ☐ těšil/a jsem se na novou příležitost předvést své dovednosti, pociťoval/a jsem vzrušení ☒ byl/a jsem celkově klidný/á, sebejistý/á
☐ nevěděl/a jsem, co očekávat, bylo to neutrální
☐ měl/a jsem obavy, jak obstojím
☒ byl/a jsem celkově ve stresu, velmi napjatý/á

10. Byl/a jste na základě daného výběrového řízení přijat/a do zaměstnání? (Rozřazovací otázka)

- ☐ byl/a jsem přijat/a do zaměstnání, dostal/a jsem pracovní nabídku
☐ nebyl/a jsem přijat/a do zaměstnání

11. Co považujete za oblast, která by měla stát na prioritním místě Vašeho rozvoje, abyste příště zvýšil/a svoje šance na úspěch?

12. U kterých zaměstnavatelů jste se účastnil/a assessment centra (AC)? Na jakou pozici jste se hlásil/a?

13. Pohlaví:

- ☐ žena
☒ muž

14. Vzdělání:

- ☐ VŠ dokončené
☐ VŠ stále studující
☐ SŠ s maturitou



Jiná odpověď:

15. Váš věk: