

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2005-2007

Mgr. Petr Friesinger

Assessment Centre

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

29.6.2007, Petr Friesinger

Obsah

0 Úvod	4
1 Proces získávání a výběru pracovníků v systému personálního řízení	6
1.1 Zdroje a metody získávání pracovníků	6
1.2 Metody výběru pracovníků	9
2 Metoda Assessment Centre (AC)	12
2.1 Význam Assessment Centre	12
2.2 Využitelnost a cíle Assessment Centre	13
3 Realizace AC	16
3.1 Předvýběr	16
3.1.1 Posouzení dokumentace uchazeče	16
3.1.2 Výběrový pohovor	20
3.1.3 Testové metody	25
3.2 Příprava AC	27
3.2.1 Zadání Assessment Centre	28
3.2.2 Kompetenční profil obsazované pozice	29
3.2.3 Organizační a technické zajištění Assessment Centre	31
3.3 Program Assessment Centre	33
3.3.1 Metody Assessment Centre	33
3.3.2 Hodnocení účastníků Assessment Centre	37
3.4 Výstupy Assessment Centre	38
4 Realizace Assessment Centre ve společnosti Winterthur ČR	43
5 Závěr	50
6 Soupis bibliografických citací	52
7 Přílohy	55
8 Resumé	72
9 Summary	73

0 ÚVOD

Ve své bakalářské práci „Assessment Centre“ se budu věnovat tématu, které je v posledních letech stále aktuálnější. Přípravou a realizací Assessment Center se dnes již zabývá hodně personalistů v podnicích i vzdělávacích agenturách, popis této metody a pokus o její přiblížení co nejširší čtenářské veřejnosti se objevuje v mnoha titulech odborné literatury. Stále častěji je tato činnost také obsahem různých vysokoškolských studentských prací.

Hlavním cílem mé práce je proto přiblížit vlastní metodu Assessment Centre (dále většinou jen AC) z několika různých a občas i protichůdných pohledů. Kromě shrnutí možných názorů, zdrojů a myšlenek teoretického fundamentu bych rád také poukázal na praktickou stránku organizace AC, k čemuž jsem měl ve své profesní praxi poměrně dost příležitostí. Skutečnou přidanou hodnotou práce by tak mělo být i porovnání mých zkušeností se zkušenostmi a poznatky jiných organizátorů AC, stejně jako uvedení několika dokumentů a materiálů vytvořených právě za účelem uspořádání AC. Přestože vycházím z teoretického úvodu, využívám naši i cizí literaturu, cituji z ní, odvolávám se na obecné pravdy, přesto si myslím, že moje bakalářská práce je v určitém směru odlišná. Ve fázi věnované metodě AC a následně především v kapitole pojednávající o zkušenostech z profesní praxe se totiž již víc než na autority zaměřuji na vlastní materiály, snažím se je zasadit do kontextu základních publikací. Většina mých poznatků se váže na období let 2001-2006 a mé působení ve společnosti Winterthur ČR (v letech 2002-2005 pod značkou Credit Suisse – penzijní fond a pojišťovna). Především v těchto letech a u této finanční instituce jsem se často podílel na organizování AC a účastnil se jich na různých pozicích, nejčastěji jako moderátor, případně assessor-hodnotitel.

Samotná bakalářská práce je rozdělena do 6 kapitol a na ně navazují Přílohy, Resumé a Summary. V první kapitole je ukázán pohled na získávání a výběr pracovníků, především jsem se zaměřil na jednotlivé formy. Součástí druhé kapitoly je definice metody, včetně odkazu na její význam, cíle a praktickou využitelnost v personalistické praxi. Kapitola třetí se již věnuje vlastní metodě Assessment Centre a její přípravě, realizaci i hodnotící fázi. Čtvrtá kapitola potom pojednává o uplatňování těchto principů v praxi a popisuje některé poznatky používané ve společnosti, ve které jsem působil, a kde jsem tuto metodu využíval. V kapitole páté nazvané „Závěr“ je shrnut pohled na význam celého pojednání a jeho případný přínos pro nezaujatého čtenáře. Poté ještě následuje „Soupis bibliografických citací“, kde jsou uvedeny používané a současně citované tituly jak české, tak i cizojazyčné literatury.

Závěrem úvodní kapitoly bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za vstřícný přístup, trpělivost a především podnětné připomínky při jejím vypracování. Věřím, že právě jejich zohlednění pozvedlo celkovou úroveň mé práce.

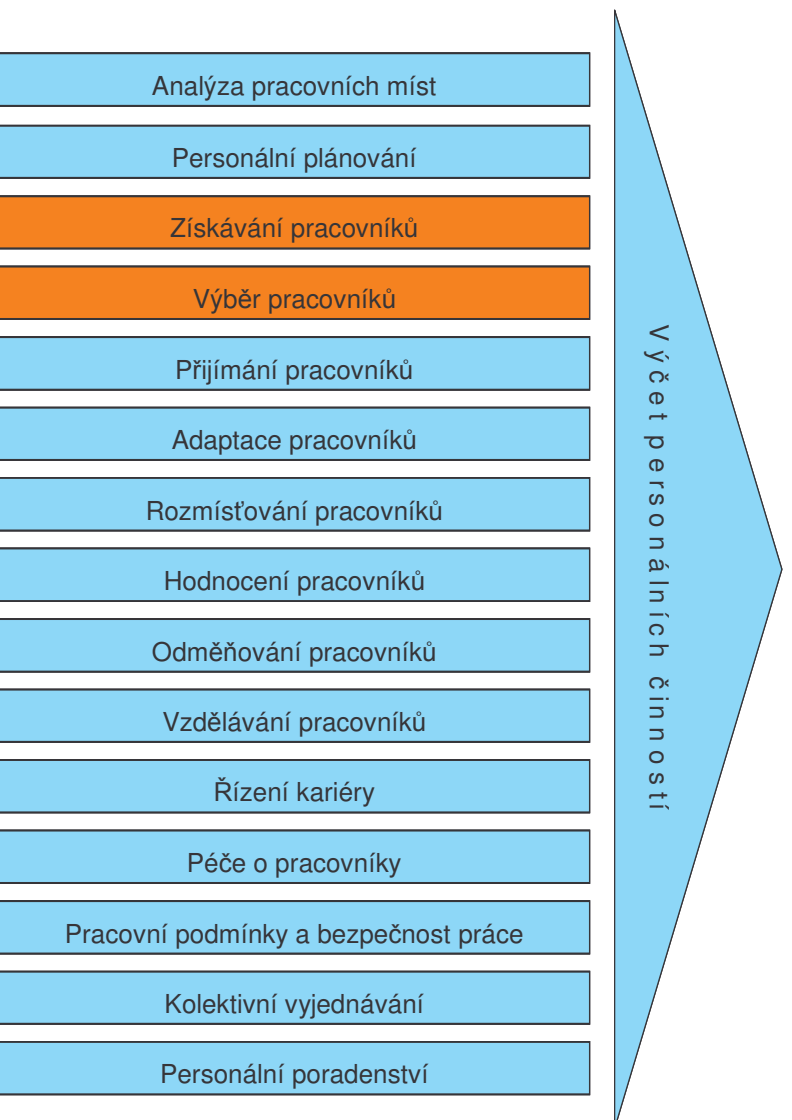
1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

1.1 Zdroje a metody získávání pracovníků

Na počátku procesu výběru a získávání pracovníků stojí plánování veškerých personálních činností. Podle Koubka se při jejich zpracování zvažuje, na jaké vnější zdroje sil se podnik zaměří, zda není možné problém potřeby lidských zdrojů vyřešit získáváním pracovníků na částečný či dočasný úvazek, popřípadě jinou formou pracovního zapojení lidí do práce v podniku (Koubek, 1998, s. 63).

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v podniku), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 1998, s. 100)

Analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností a předchází činnostem dalším. Naproti tomu získávání a výběr jsou spojenými nádobami, kde jedna navazuje na druhou a úzce se prolínají.



Obrázek 1 – Personální činnosti v systému personálního řízení

Podmínky pro získávání pracovníků se dělí na **vnitřní a vnější zdroje** a jsou ovlivňovány mnoha faktory. U vnitřních jsou to záležitosti spojené především s konkrétním pracovním místem a konkrétním podnikem. Stejně tak je jasné, že podnik využívá pro obsazování volných míst jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů pracovních sil.

Mezi vnitřní zdroje patří především:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substitute živé lidské práce stroji či použití produktivnější technologie, v důsledku zlepšené organizace práce apod.,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,

- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou na stávajícím pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi vnější zdroje patří především:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo je nabídka (inzerát) našeho podniku k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- g) pracovní zdroje v zahraničí aj. (Koubek, 1998, s. 103).

Mezi osvědčené zdroje z pohledu mé vlastní praxe vidím především tyto náborové možnosti:

- a) uchazeč se aktivně hlásí sám na uvolněnou pozici,
- b) na základě vztahů a doporučení,
- c) webové portály a další informační systémy (Jobs, Práce aj.),
- d) inzeráty v novinách a časopisech,
- e) úřady práce,
- f) agentury pro zprostředkování práce,
- g) státní instituce,

- h) nábor seminářovou či konferenční formou,
- i) studenti, případně čerství absolventi škol atd.

Jako jednoznačně nejúspěšnější metoda se nám v rámci společnosti Winterthur ČR osvědčilo osobní doporučení od známých a kamarádů, nejlepší v tomto se ukázala vlastní vazba na dřívější kolegy a spolupracovníky. Prostě osvědčené vazby fungují a kontakty dělají i v personalistice kvalitní tým.

1.2 Metody výběru pracovníků

„Personální činností přímo navazující na získávání pracovníků je **výběr pracovníků**. Úkolem výběru je porovnat předpoklady uchazečů s požadavky na konkrétní obsazované pracovní místo a vybrat uchazeče s nejlépe vyhovující kvalifikací. Výběrový proces probíhá zpravidla v určitých fázích, kdy se nejprve shromažďují údaje o uchazečích, ověřují se odborné a osobnostní předpoklady uchazečů (testování), realizují se výběrové pohovory, je možné předvést práci a pracoviště v reálné podobě (představit pracovní skupinu, předvést pracovní prostředí), následuje vyhodnocení uchazečů, jejich informování o výsledcích výběrového řízení (informace pro úspěšné uchazeče i pro ty, kteří se neumístili) a celý výběrový proces končí uzavřením pracovní smlouvy. Mezi metody výběru patří analýza personální dokumentace, testování odborné způsobilosti, psychologické posouzení, ověření jazykové způsobilosti, lékařské vyšetření, pohovor, assessment centre ad.“ (Kocianová, 2004, s. 48)

Dobře organizované získávání pracovníků se projevuje množstvím uchazečů a to pak ovlivňuje kvalitu a proces výběru spolupracovníků. Kritéria výběru naopak ovlivňují jak obtížnost, tak zdroje získávání pracovníků (Koubek, 1998, s. 128). Množství uchazečů pak ovlivňuje kvalitu i proces výběru. Je-li málo uchazečů, hůře se vybírá a hledá ten správný člověk na obsazované pracovní místo. Naopak, velké množství

uchazečů činí proces výběru komplikovaným a nákladným (Koubek, 1998, s. 148).

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 1999, s. 443)

Volba metod výběru závisí na mnoha faktorech. Především je to význam a druh obsazované pozice, celkové množství uchazečů, finanční a jiné možnosti zaměstnavatele, a v neposlední řadě také skutečnost, kolik času na tento výběr máme. Ve většině případů společnosti používají více metod výběru a různě je vzájemně kombinují.

Při konečném výběru metod je třeba zvážit i otázku personálních zdrojů pro výběr v konkrétní společnosti, protože zapojení vnějších poradců a hodnotitelů je mnohdy jednak nežádoucí, jednak také finančně značně náročnou formou.

Je důležité zvolit, na základě čeho bude podnik určovat, kterého uchazeče přijmout a kterého odmítnout. Milkovich a Boudreau uvádějí následující tři přístupy kombinování různých postupů výběru (1993, s. 350-352):

Kompenzační způsob spočívá na předpokladu, že vynikající výsledky získané jednou metodou kompenzují špatné výsledky dosažené pomocí dalších metod. Tento způsob se používá v situacích, „...kdy je na uchazeče kladeno několik málo minimálních požadavků a kdy je účelem získat celkový obraz jeho kvalifikace.“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 350). Tento způsob je poměrně drahý, neboť každý kandidát musí být hodnocen na základě všech výběrových metod.

Metoda čtených překážek umožňuje, aby výsledky každé metody byly zpracovávány samostatně. Uchazeči musí zvládnout první metody, aby se

dostali k dalším. Nezvládnutí jakékoli z nich znamená celkový neúspěch. Na rozdíl od předchozího přístupu nekompenzují dobré výsledky v jedné oblasti nezvládnutí úkolů v jiné oblasti. "Použití tohoto přístupu má smysl, pokud jsou na kandidáty v rámci jednotlivých postupů výběru kladeny minimální nutné požadavky." (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 351). Náklady na výběr se sníží tím, že se nejprve používají levnější metody a po snížení počtu uchazečů nákladnější metody.

Kombinovaný způsob značí, že je tento přístup kombinací dvou předchozích. To znamená, že stanovíme minimální požadavky, například na dosaženou kvalifikaci. Po překonání těchto požadavků jsou kandidáti hodnoceni pomocí dalších metod, jejichž výsledky se však mohou mezi sebou kombinovat, "...takže některé schopnosti mohou kompenzovat nedostatek jiných." (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 351)

2 METODA ASSESSMENT CENTRE

2.1 Význam AC

Jestliže nebudeme zasazovat kořeny této metody někam do starověku (Hroník, 2005, s. 2), potom se metoda Assessment Centre poprvé běžně používala nejspíš během světových válek, a umožnila tak prověřit důstojníky a jejich velící schopnosti ještě před samotným válečným konfliktem. O tomto faktu hovoří také cizojazyčná literatura, kde se uvádí využití AC a testů především právě během obou světových válek či konfliktu ve Vietnamu (Sundberg, 1977, s. 19). Kyrianová potom zmiňuje používání metod ověřujících pracovní způsobilost v meziválečném období také v českých zemích a jako jeden z příkladů uvádí „ověřování prodavačů a vedoucích prodejen pro Zlínské Baťovy závody.“ (Kyrianová, 2003, s.11)

Metoda Assessment Center (popř. v americké angličtině Assessment Centre) se používá pro výběr zaměstnanců na manažerské pozice, ale také pro jejich hodnocení a identifikaci vzdělávacích potřeb (zde se používá častěji pojem Development Centre, ve zkratce DC).

Výraz Assessment Centre se nepřekládá, v podstatě se nelze setkat s českým ekvivalentem. Výjimkou v tomto směru je Palán (2002, s. 74), který uvádí, že českým ekvivalentem je diagnosticko-tréninkový (výcvikový) program a AC vysvětluje jako osvědčenou metodu pro vytipování perspektivních řídicích pracovníků a to z vlastního podniku i z vnějšku. Primárním úkolem hodnocení je postihnout silné i slabé stránky ve vztahu k pracovním nárokům, analyzovat schopnosti a předpoklady za účasti většího počtu hodnotitelů.

Hroník uvádí svou vlastní definici, že Assessment Centre (dále jen AC) je „časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek.

Multisituacností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“ (2005, s. 46)

Kocianová chápe AC jako „soubor metod (technik) využívaných v personálně psychologické praxi, zejména při výběru a hodnocení pracovníků.“ (Kocianová, 2004, s. 48)

Podle Kyrianové a Grubera (2006, s. 15) slouží AC k posuzování lidí a jeho základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky posuzují. O AC však můžeme hovořit i v případě, kdy hodnotíme jediného kandidáta za účasti více hodnotitelů.

Metoda je časově náročná, obvykle trvá 1 i více dní, nicméně dnes se již rozšířily i varianty AC trvajících pouze několik hodin (tzv. mini AC). Právě doba trvání může být jedním z faktorů, který významně ovlivňuje objektivitu a především komplexnost hodnocení jednotlivých účastníků.

2.2 Využitelnost a cíle AC

Možnosti využití a cíl této metody poměrně stručně a přitom jasně vymezuje Montag. Uvádí (2002, s. 10-11), že existují prakticky 3 základní způsoby využití této metody, které se pochopitelně navzájem prolínají. V téměř každém AC jsou přitom zahrnuty všechny 3 možnosti jeho využití, ale zpravidla vždy jedna převažuje.

Tyto možnosti využití jsou:

Výběr více pracovníků téže (většinou speciální) profese z velkého množství uchazečů - např. prodejci, manažeři klíčových zákazníků, budování zcela nových týmů u rozvíjejícího se podniku apod. Toto výběrové

řízení může být výběrem z externích uchazečů nebo může sloužit jako podklad pro možné povýšení v manažerské hierarchii.

Cílem je zhodnotit, jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi (většinou – ale ne pouze – aby byli úspěšní ve vyšších manažerských pozicích).

Zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese jako podklad pro návrh jejich rozvojových potřeb a vytvoření výcvikového programu, který je "šit na míru" celé skupině i jednotlivcům.

Cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich požadovaným (současným nebo budoucím) pracovním kompetencím.

Jako samotný vzdělávací projekt, který slouží především k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Platí zde stejné zásady, jako pro jakýkoli jiné AC - důraz je kladen na poskytování intenzivní zpětné vazby.

Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.

Mezi hlavní výhody AC řadíme skutečnost, že jde o natolik stresovou a i časově náročnou situaci, že lidově řečeno „uchazeč nedokáže hrát celý den ideálního uchazeče o danou pozici a odhalí své skutečné já“. Při kvalitním a sehraném týmu hodnotitelů se toto jednoznačně zohlední ve výsledném hodnocení, které není jen subjektivním názorem několika lidí, ale lze výsledky vzájemně měřit, porovnávat a vůbec kvantifikovat.

Pro úspěšné účastníky je AC také výraznou motivací do začátku činnosti ve společnosti, vnímají svoji cenu a váží si šance, která se jim naskytla po objektivně značném úsilí. Následně se tito zaměstnanci mnohdy dožadují své opětovné účasti na podobných akcích a příznivěji vnímají

realizovaná DC, která chápou jako určitý druh motivace . Právě pro tyto lidi je poté často DC skutečnou odměnou ve formě dalšího vzdělávání u společnosti, a jak uvádí Nelson (2000, s. 203), slouží dvěma cílům zároveň. Jednak upevňuje žádoucí chování, a současně pomáhá jednotlivcům získat schopnosti, s jejichž pomocí se odborně zdokonalí.

Mezi nejčastěji uváděné nevýhody Assessment Centre řadí Hroník (2005, s. 65) celkovou náročnost této metody, ať už finanční či časovou. S tím lze bezvýhradně souhlasit, ovšem rád bych přidal ještě jeden pohled na tuto skutečnost. Mnohé firmy totiž nemají kvalitní, proškolený, sebraný a dostatečně zkušený tým nestranných interních hodnotitelů. To by samo o sobě ještě nebylo tak zásadní, kdyby se za tohoto stavu do realizace metody AC nepouštěly. Ovšem pakliže se přesto pustí do konání AC za přítomnosti pouze interních zaměstnanců, jde potom o výrazný handicap při vnímání objektivitu výsledků mnohými manažery takového podniku.

3 REALIZACE AC

3.1 Předvýběr

Jak již bylo řečeno, metoda AC je poměrně náročnou zkouškou jak organizačních schopností nemalého týmu lidí, tak mnohdy také úrovně firemního rozpočtu na tyto účely vyčleněného. Právě z tohoto důvodu bych chápal jako naprostou nezbytnost pozvat již jen velmi dobře vypadající uchazeče z pohledu předvýběrového porovnávání. Tím je myšleno jak porovnávání vzájemně mezi několika potenciálními adepty, tak především porovnáváním nastaveného benchmarku¹ pro obsazovanou pozici.

Hlavním materiálem na jehož základě si lze udělat obrázek o uchazeči je jím zasláná dokumentace. Podcenění nebo neprofesionální práce s ní už v počáteční fázi pak může být velkou chybou při konání samotného AC. Rozhodujícím vlivem při rozsahu a kvalitě předvýběru je počet přihlášených kandidátů na obsazovanou pozici (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 61).

3.1.1 Posouzení dokumentace uchazeče

Podle Parkinsona (2002, s. 11) si personální manažeři vybírají zaměstnance především za použití následující chronologie postupů:

- podání inzerátu s nabídkou na určitou pozici,
- žádost o zaslání životopisu nebo vyplnění přihlášky,
- prohlédnutí došlých materiálů,
- pozvání 6 – 12 uchazečů na pohovor,
- zájem o reference týkajících se nejlepších kandidátů,
- výběr nejlepšího uchazeče.

¹ Benchmarking (z anglického „benchmark“ = nivelační značka) lze definovat jako měření a analýzu procesů a výkonů organizace a hledání nejlepších řešení prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních, jde o sdílení zkušeností a nejlepší praxe se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci

I z tohoto je patrné, že kvalitní **personální anamnéza** je důležitým faktorem pro budoucí úspěch celého výběrového řízení. Po pečlivém studiu personálních dokumentů (dotazníků, životopisů) by nám mělo být jasné, kteří uchazeči jsou pro nás zcela nevhodní, stejně jako by se měla vyprofilovat skupina těch, které bychom neměli opomenout pozvat do dalších kol našeho výběrového řízení nebo na vlastní AC. Nejde zde pouze o obsahovou stránku jednotlivých CV, nýbrž často i formální náležitosti těchto materiálů, které nás na mnohé upozorní. Takovým typickým příkladem může být třeba adeptka na pozici asistentky člena představenstva, která sice prezentuje svou pečlivost a profesionalitu, ale přitom v jejím životopise jsou hrubé gramatické chyby a překlepy.

Z vlastní praxe musím říct, že naše činnost se při konečném výběru potenciálních zaměstnanců pro první kola interview či jiné formy výběru mnohdy neobešla bez názorových střetů a diskusí. Proto zde bylo často uplatňováno právo veta či poměr hlasů, někdy jsme také logicky vycházeli z optimálního počtu pozvaných uchazečů, což bylo ovlivněno především specifikou pozice na kterou jsme vybírali.

Podle Armstronga jsou tříděni uchazeči do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevyhovující. Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa: kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti, dosažené pracovní výsledky (Armstrong, 1999, s. 460).

Jak jednotliví zaměstnavatelé, tak především profesionální personální agentury používají často svůj vlastní **standardizovaný dotazník**, případně vzorový standardizovaný životopis ve formě takového dotazníku. Tyto materiály pak lépe poslouží pro následný rozhovor a jeho osnovu, nicméně především umožní lépe porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou s určitou vypovídací hodnotou. V mnoha případech mají renomované společnosti vytvořen i jednotný **formulář žádosti o zaměstnání**.

Odpovídající **životopis** je dnes již nutným předpokladem pro případné přijetí v podstatě do všech kvalitních firem, v podstatě na jakoukoliv pozici. V současné době se vytvářejí tzv. „strukturované životopisy“, kde již není místo na jakoukoliv „epickou šíři“ či balast v podobě nepotřebných obecných informací, či nezajímavých, s kvalifikací a kompetencí uchazeče nesouvisejících historických událostí.

Podle vlastních zkušeností se domnívám, že dnes se již většinou upustilo od záležitosti, která byla třeba ještě před několika lety docela módní, a tím myslím požadavek na vlastnoručně psaný životopis. Koneckonců i validita grafologie jako metody posuzování vhodnosti uchazeče pro budoucí pozici je až na vzácné výjimky (například grafické a či některé tradiční firmy) brána v potaz zcela minimálně.

Kromě základních životopisných dat o osobě uchazeče jsou v životopisu především uváděny následující skutečnosti:

- a) průběh předchozích zaměstnaní
(většinou řazeno chronologicky od současného data dozadu),
- b) dosažené vzdělání a kvalifikace,
- c) dovednosti a znalosti,
- d) absolvované kurzy a školení.

Dnes profesní životopis standardně obsahuje kromě základních údajů také data o kvalifikaci a praxi v oboru. Většinou by měl být vlastní životopis provázen i motivačním dopisem, který je taktéž vypovídající vizitkou o svém pisateli. Koeficient validity je poměrně nízký, pohybuje se pod 0,20 (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 320). Z tohoto důvodu mají některé firmy své vlastní předtištěné formuláře pro psaní životopisu, které zvyšují míru standardizace a tím pádem i významně zvyšují jeho validitu (viz dále v textu). Tyto přihlášky a životopisy jsou však podle Parkinsona (2002, s.11) pouze ukazatelem toho, jak dobře kandidát umí vyplnit přihlášku nebo vypracovat profesní životopis.

Zajímavým, nicméně v této části výběrového řízení přece jen ještě poněkud neaktuálním pomocným kritériem výběru, jsou **reference** na jednotlivé adepty. Reference zahrnují sbírání informací o perspektivních uchazečích od lidí, kteří s nimi byli v kontaktu. Informace získané zkoumáním referencí slouží:

- a) k ověření informací podaných uchazečem (někteří lidé mají tendenci vymýšlet si nebo přikrašlovat pravdu),
- b) jako pomůcka pro předpověď budoucího pracovního výkonu uchazeče (obecně platí, že minulý výkon je dobrý prediktor budoucího výkonu).

Důležitým prvkem je následně ověření těchto referencí, což se dnes děje většinou mailovou formou, méně již telefonicky, nejméně formou písemného dotazu či dokonce osobního setkání. I když bych rád na tomto místě zmínil, že právě osobní setkání se známými personalisty mi v nejednom případě přineslo zajímavé poznatky o uchazeči.

Poměrně zajímavým zdrojem informací o uchazeči jsou reference od předešlého zaměstnavatele. Tady bych však podotkl, že jsou to současně velmi rozporuplné materiály s omezenou vypovídací hodnotou. Mnohdy o leccčems vypovídá i okolnost, zda něco takového uchazeč vlastní, případně jak se staví ke skutečnosti toto při výběrovém řízení předložit.

Výběrový proces občas zahrnuje také **hodnocení uchazeče ze zdravotního hlediska**. Někdy stačí pouze dotazník, ve kterém uchazeč uvede základní informace o svém zdravotním stavu, jindy se provádí i lékařská prohlídka. U některých povolání dochází dokonce k provádění testů fyzických schopností (ozbrojené složky, hasiči aj.).

Podle Koubka (1996, s. 95) dochází k prolínání jednotlivých metod tzv. předvýběru a výběru. I dle mého chápání je poměrně těžké jednoznačně určit, kdy je zdravotní stav nezbytným předpokladem účasti ve vlastním výběrovém řízení, a kdy naopak se bude jen jednat o nutné potvrzení výběru

u uchazeče, který již prošel všemi výběrovými metodami, a je na prahu přijetí do společnosti.

Po fázi určité vstupní eliminace jednotlivých uchazečů přichází ke slovu vlastní výběr, který může být prováděn buď nějakou jednotlivou metodou, nebo většinou kombinací několika různých metod výběru. Pro naše účely jsem se držel osvědčené trojice **pohovor, test a především metody nejnáročnější - Assessment Centre.**

3.1.2 Výběrový pohovor

Obecným cílem rozhovoru je posouzení způsobilosti uchazeče o zaměstnání. Podle Koubka (1998, s. 142) plní interview v konkrétní rovině následující 3 cíle:

Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech.

Poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném místě a nebyl vědomě uváděn v omyl.

Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti).

Parkinson uvádí (2002, s.11), že pohovory jsou „příkladem toho, jak je kandidát připraven na standardní otázky a nakolik dokáže v krátkém časovém intervale dávat najevo zaujatost a motivaci.“

Pohovory můžeme třídit podle různých znaků a dělit je tak na několik rozdílných druhů. Jedním z nich je například počet tazatelů a uchazečů. Jsou to buď rozhovory, kde je jeden zástupce organizace a jeden uchazeč nebo

tzv. 2:1 pohovory, kde jsou přítomni dva zástupci firmy (obvykle personalista a budoucí vedoucí) a nakonec to mohou být tzv. „panelové pohovory“. Obecně platí, čím více tazatelů, tím více je interview formálnější.

Pohovor, který vede více tazatelů umožňuje možnost pozorovat uchazeče a jeho reakce, když se druhý ptá anebo poslouchá uchazečův projev. Tento fakt bývá zdůrazňován jako jedna z nejcennějších výhod rozhovoru, která pomůže i nepřipravenému tazateli udržet vysokou validitu rozhovoru. Clegg uvádí jako optimální „vytvoření tříčlenného týmu ve složení pracovník oddělení lidských zdrojů nebo personalista, tazatel, který má být buď kandidátovým nadřízeným nebo kolegou na podobné úrovni, a starší tazatel, s bohatou zkušeností s pohovory.“ (Clegg, 2005, s. 5)

Při **panelových pohovorech** se účastní rozhovoru obvykle 3-5 zástupců organizace. Panelové pohovory mají formálnější povahu a jsou oblíbené převážně ve veřejném sektoru. Naopak u účastníků vzbuzují nepříjemné pocity. Kandidáti se při nich cítí zastrašováni přesilou tazatelů.

Pohovor lze vést i s více uchazeči najednou. Existují **skupinové rozhovory**, ve kterých nejde většinou o obsah, ale o zkoumání skupinové dynamiky, skupinové jednání, chování, neverbální komunikaci, participaci na řešení, vůdcovských tendencí atd.

Velmi zajímavým a specifickým typem skupinového pohovoru jsou takzvané **focus groups**², která vypovídají především o skupinovém chování při debatách a rozhovorech na různá témata, ovšem ve své praxi jsem se s nimi setkal především jako se součástí marketingového výzkumu na znalost značky, produktu, případně při plánované reklamní kampani.

² Focus groups = metoda kvalitativního výzkumu mínění, názorů, postojů pomocí skupinové diskuse s vybranými skupinami osob, které např. tvoří reprezentativní vzorek pracovníků nějaké organizace

Pohovory mají různou formu a z ní vychází jejich základní charakteristika. Příslušné interview můžeme dělit podle míry standardizace na **strukturované, polostrukturované a nestrukturované**. "Rozhovory často trpí tím, že nejsou vedeny porovnatelnými způsoby a že se zaměřují na jiné než relevantní informace..." (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 333). Tyto pohovory mají velmi nízký koeficient validity. Proto se řada firem snaží tyto nedostatky odstranit používáním strukturovaných (standardizovaných) pohovorů.

Při **strukturovaném pohovoru** jsou otázky i jejich pořadí stanoveny předem. Je stanoven i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám. K vyhodnocování odpovědí se používá dotazník s předem připravenými modelovými odpověďmi. Často se diskutuje otázka zaznamenávání odpovědí během rozhovoru. Všeobecně se doporučuje zapisovat si odpovědi až po skončení pohovoru. Popřípadě je možné upozornit uchazeče, že si budeme dělat poznámky během rozhovoru. Tyto poznámky by měli být krátké, jinak působí rušivě a narušují plynulost rozhovoru.

Řezáč (1998, s. 228) specifikuje důsledně strukturovaný rozhovor a přisuzuje mu následující atributy:

- a) promyšlení otvácích otázek,
- b) odlišení jednotlivých tematických okruhů rozhovoru,
- c) v rámci jednotlivých tematických okruhů dodržet tzv. „trychtýřovité pořadí“ otázek,
- d) promyšlení závěrečné etapy, ukončení rozhovoru,
- e) promyšlení (a zajištění) způsobu registrace rozhovoru,
- f) promyšlení způsobu vedení rozhovoru.

Nestrukturované pohovory jsou pravým opakem strukturovaných. Forma, obsah i postup se utváří až v průběhu samotného pohovoru. Protože tazatel předem neví, na co se zeptá, nezaručuje takovýto rozhovor možnost srovnání s jinými uchazeči. Všichni uchazeči nemají stejnou šanci, neboť každý je dotázán na různé informace.

U **polostrukturovaných (kombinovaných) pohovorů** si tazatel předem připraví nejdůležitější otázky. Má však volnost v získávání doplňujících informací.

Strukturovaný pohovor je vlastně ideálním typem, kterého ale žádný tazatel nemůže nikdy dosáhnout. Důvodů je mnoho. Nelze všem uchazečům položit ty samé otázky v tom samém sledu. Je třeba reagovat na výzvy v řeči dotazovaného. Jak se říká, někdy může být nevyřčené důležitější než sám obsah sdělení. Proto každý, kdo se snaží o strukturovaný pohovor, vlastně používá polostrukturovaný pohovor (Milkovich, Boudreau, 1993 , s. 333).

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit průběh a výsledek rozhovoru. Mohou vyplývat z osoby uchazeče nebo tazatele, z druhu rozhovoru, ze situačních faktorů atd.

Z těch významných je třeba uvést především:

- a) prostředí, kde se pohovor odehrává,
- b) osoba tazatele,
- c) osoba dotazovaného,
- d) délka a forma rozhovoru,
- e) situační faktory aj.

Velmi důležitým aspektem při rozhovoru samotném je především osobnost tazatele. Je dobré, jedná-li se o zkušeného pracovníka, který však přesto (nebo právě proto) neopomíjí přípravu takového rozhovoru a dokáže navodit tvůrčí a otevřenou atmosféru.

Zcela se potom shodují s Herbstem (1990, s. 43-55), který doporučuje:

- nepoužívat nejasné otázky, které vedou k nejasným odpovědím,
- dávat zcela konkrétní otázky,

- nedávat mnoho otázek najednou,
- nezačínat otázku zájmenem „proč“,
- neodpovídat si na otázky sám,
- vyhnout se odpovědi „ano, ale“.

Vždyť i v běžném životě nebo třeba prodejní praxi je vhodné se vyhnout otázkám začínajícím na slovo „proč“ jako otázkám agresivním a útočným, a stejně tak odpověď typu „ano, ale“ je vlastně odpovědí znamenající spíš záporné stanovisko dotazovaného, pakliže negativní slůvko „ale“ nezaměníme za nějaký pozitivnější obrat.

V následujícím bloku bych chtěl uvést některá specifika a konkrétnosti, jakým způsobem jsem vybíral zaměstnance během své praxe formou výběrového pohovoru já. Několikastupňový výběrový pohovor jsem používal pro pozice, kde nebylo užítí AC nutné a jeho uspořádání by bylo neefektivní. Šlo často o asistentské pozice a zaměstnance do podpory prodeje. Ovšem i v takovýchto případech jsem dbal na to, abych se s uchazečem viděl alespoň třikrát, a měl tak vysokou pravděpodobnost výběru skutečně vhodného kandidáta.

1. kolo pohovoru probíhalo po předvýběru a dostali se k němu již jen někteří uchazeči, hlavním kritériem bylo zaslání CV. Trvalo cca 30 minut pouze za účasti dotazované osoby a mě, tedy 1 + 1. Základním cílem bylo udělat sobě obrázek o tom, zda uchazeč splňuje alespoň základní požadavky na práci v naší společnosti a na dané pozici, a taky aby si uchazeč udělal představu o tom, zda nabízená pozice a naše společnost je to, co od svého dalšího pracovního uplatněním očekává.

Hned na úvod po naladění na „pozitivní vlnu“ má uchazeč možnost se zeptat na jakékoliv 3 věci, které ho zajímají. Tím dosáhnu jednak toho, že se poněkud uvolní a rozmluví, jednak mám již od toho okamžiku představu o jeho komunikačních předpokladech, skutečném zájmu o danou pozici i určitém jeho náhledu na výběrové řízení. Mnohdy je také pasivita uchazeče

náznakem toho, že je například velmi nevyzrálý, nepřipravený, případně vlastně nemá ani rámcovou představu o tom, co a kde by chtěl dělat. Dále se věnujeme jak informacím o naší společnosti a obsazované pozici (krátký úvod), tak především se opíráme o údaje uváděné v jeho CV a upřesňujeme si tak různé záležitosti.

Některým uchazečům „poděkujeme“ už po prvním vzájemném setkání, pouze ti nejvhodnější pokračují dál do 2. kola pohovoru. Pro ně je většinou přichystáno něco jako praktický test, případně ukázka práce. Často se jedná o praktické zadání konkrétního úkolu pro zpracování na počítači, na závěr neopomenu si nechat dát od uchazeče zpětnou vazbu na vlastní výkon (považuji za velmi účinný nástroj k tomu, abych si udělal další dílčí představu o osobnosti uchazeče).

Při 3. kole pohovoru jde již o finálovou záležitost, často zveme třeba již jen 2-3 nejvhodnější uchazeče. Tento rozhovor probíhá za účasti dalšího pozorovatele, často potenciálního nadřízeného tohoto uchazeče. Samozřejmě, že někdy je tomu tak, že tento člověk již provádí i kolo první, případně se účastní i kola druhého. Zde je to rozmanité, jde o to, „kdo vybírá a koho vybírá“. Dochází již k tématu o konkrétních podmínkách–práce a pozice, obě strany si již „finalizují“ pohled na případnou spolupráci. Po této fázi bývá obvykle jeden z uchazečů vybrán na volné místo (Friesinger, 2007, s. 25-26).

3.1.3 Testové metody

U mnoha společností hrají významnou roli při vstupním rozřazování uchazečů také různé testy či dokonce testové baterie. Základním cílem testů je získat takové informace, které by umožnily předvídat budoucí pracovní úspěch uchazeče. Pokud mají testy sloužit svému účelu, musí splňovat některé základní metodologické požadavky, musí vyhovovat některým podmínkám kvality.

Většina literatury zabývající se testováním se věnuje především těmto pojmům:

- a) **objektivita**
- b) **reliabilita**
- c) **validita**

Test je dle Šnýdrové **objektivní** tehdy, když jsou jeho výsledky nezávislé na různých zkresleních. Tedy i na osobě, která test předkládá a která jej vyhodnocuje. Maximální objektivitu při vyhodnocování výsledků testů je možno dosáhnout v případě, že vyhodnocování se děje bez lidského zásahu, případně pomocí technického zařízení. Objektivitou testu se myslí také možnost nebo nemožnost záměrného zkreslení výsledku testu vyšetřovanou osobou. Mnohé testy, zejména dotazníky, obsahují pomocné škály, tzv. lži skóry, které mají podobné tendence odkrývat.

Reliabilita je vlastnost testu, která se projevuje ve stálosti, konzistenci testových výsledků získaných od stejných jedinců po určitém časovém intervalu, neboli použije-li se stejná zkouška dvakrát za sebou u téhož jedince, dává shodné výsledky (Šnýdrová, 2004, s. 55).

Validita je „vlastnost testu, která zaručuje, že test měří to, co má měřit. Validita respektive platnost testu je nejdůležitější vlastností testu.“ (Šnýdrová, 2004, s. 56)

Salvia (1978, s. 23-30) uvádí několik návodných otázek, které bychom si měli před samotným testováním položit. Jsou to tyto:

- a) Dojde vůbec k testování?
- b) Kdo bude testován?
- c) Jaké chování má být testováno?
- d) Jaká interpretační data jsou požadována?
- e) Bude využit některý z komerčně připravených testů?

Teprve po jejich zodpovězení by mělo dojít na vlastní zadávání testů a jejich následné vyhodnocení v rámci AC.

3.2 Příprava AC

Mám za to, že pro mnoho aktivit v životě obecně platí, že je lze rozčlenit do tří na sebe logicky (a hlavně chronologicky) navazujících etap.

Poté co si vše patřičně zanalyzuji se dostávám do fáze přípravy, následně dojde k realizaci a poté vyhodnocení (a případnému přijetí dodatečných opatření ke korekci).

Tedy vyjádřeno posloupností by to bylo zhruba následující schéma:

ANALÝZA STAVU A PROMYŠLENÍ SAMOTNÉ „AKCE“

+

PLÁNOVÁNÍ=PŘÍPRAVA ⇒ VLASTNÍ ČINNOST ⇒ HODNOCENÍ

Také u metody AC bych vymezil 3 základní části (fáze): přípravnou fázi, fázi realizace a fázi vyhodnocení.

Příprava Assessment Center je poměrně časově náročná. Podle Heidemy právě ve fázi přípravy platí, že „bez jasnej vízie a zamerenia je manažér ako slepec, ktorý vedie slepého!“ (2006, s. 161). Většinou předchází fáze příprav vlastní realizaci projektu o několik týdnů, někdy i měsíců (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 27). Tým, který připravuje Assessment Center je složen z odborníků z řad topmanagementu, personalistů, trenérů i externích specialistů. V přípravné fázi je velmi důležitá kooperace mezi jednotlivými členy týmu.

Zatímco o technickém i organizačním zabezpečení budu ještě pojednávat později, rád bych se při zajišťování příprav AC zastavil právě

u otázky týmu hodnotitelů. Právě lidský faktor je alfou a omegou zdaru celé akce.

V ideálním případě totiž je vytvořen tým zkušených a trénovaných (v krajním případě alespoň zaškolených a znalých) hodnotitelů za poměrně dlouhou dobu, při pečlivém výběru a následném kvalitním tréninku bych to odhadl na dobu kolem jednoho roku. Ovšem to pouze za předpokladu, že tento tým má možnost se sehrávat a trénovat, a samozřejmě kde jinde, než při vlastních AC. Právě častou chybou pořadajících organizací je skutečnost, že frekvence těchto uskutečňovaných akcí je natolik nízká, že se jeho jednotlivé články nemají možnost odpovídajícím způsobem rozvíjet.

Dalším podceňovaným bodem je celkový počet hodnotitelů, protože ne vždy jsou všichni z pohledu svých povinností k dispozici současně. A chceme-li uspořádat opravdu kvalitní AC, bylo by vhodné, aby každého účastníka hodnotili alespoň 3 hodnotitelé. Ovšem potom když se spočítá finanční náročnost celé akce při počtu cca 4-7 zaměstnanců z dané společnosti, dojdeme i k poměrně značné finanční náročnosti.

V tomto kontextu si neodpustím připomenout zajímavou pasáž z knihy pana Hroníka, kdy se zmiňuje o předpokládaných nákladech na člověka zvenčí „...12 000 – 16 000 Kč/den AC“ (Hroník, 2005, s. 256). S touto sumou bych si ovšem dovolil polemizovat, protože většina firem má raději, když je její podíl na výsledném provedení větší než jen účast externího hodnotitele na samotném provádění AC, ale hlavně vlastní částky mohou dosahovat i násobku tohoto uváděného rozmezí. Takže se dostáváme do situace, kdy je potřeba zvažovat, jaké vlastně budou požadavky na AC kladené.

3.2.1 Zadání AC

Významným prvkem je vlastní zadání AC, které vychází z několika otázek, které bychom si měli položit před vlastním uspořádáním AC.

Zásadní už byla řečena a sice zda půjde o akci „na klíč“ od externí tréninkové agentury, nebo zda má společnost takové zázemí a lidský potenciál ve vlastních zdrojích, že může konat AC těmito vlastními zdroji. Případně jako jsme to dělali většinou my, zda si najme pouze jednoho externího spolupracovníka, kterým v našem případě býval klinický psycholog, dokud jsme ho neměli ve vlastních řadách.

Následujícími otázkami bylo jaký je cíl AC, co chceme pořádáním dosáhnout, jaký má být požadovaný výstup a výsledek, co vůbec budeme měřit a sledovat, jakých použijeme forem a v neposlední řadě i jaké typy cvičení budou použity.

3.2.2 Kompetenční profil obsazované pozice

Právě vytvoření kompetenčního profilu je další zásadní faktor pro budoucí úspěch výběru skutečně optimálního kandidáta. Je zde potřeba velmi dobře znát požadavky na danou pozici kladené a vědět, jak by tedy měl takový pracovník vypadat, a co by měl umět.

Kompetenčním modelů se věnují poměrně obšírně Kubeš, Spillerová, a Kurnický, podle nichž „kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“ (2004, s. 60)

Existuje několik přístupů, které organizace obvykle ve spolupráci s externími konzultanty při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů používají. Jedno z jednoduchých a přitom logických členění je do těchto tří základních skupin (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63):

- **preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,**
- **kombinovaný přístup,**
- **přístup šitý na míru.**

Hroník pojednává o určitém univerzálním modelu, který vyjadřuje předpoklad, že “každá práce vyžaduje určité kognitivní schopnosti, vitalitu a zaujetí (pohlčení) prací.“ (2005, s. 80)

Tyto charakteristiky podmiňují výkon v každé práci, byť v různé míře a poměru. Uvádí se, že univerzální charakteristiky ovlivňují výkon podstatným způsobem a že nachází uplatnění u 90% činností. Uvedené 3 charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, jsou trojjediné. To znamená, že nedostatek v jedné charakteristice nelze zdárně vynahradiť vyššími hodnotami v charakteristice další. Za zmínku stojí, že dvě z uvedených charakteristik jsou emoční povahy.“ (Hroník, 2005, s. 80)

Lze říci, že většina silných nadnárodních společností se prezentuje snahou o vytvoření modelu klíčových i manažerských kompetencí³. Kromě mnoha jiných modelů existuje také model společnosti MotivP, s kterým jsem se v praxi setkal (viz Přílohy). Při společném DC organizovaném pro společnost v které jsem působil a skupinu jejích KAM (Key Account Manažerů) jsme si stanovili požadované kompetence a zároveň též hodnotící kritéria.

Zajímavostí může být i to, že někdy se pouštějí společnosti do pořádání AC, aniž by vlastně měli jasnou představu o tom, koho hledají a co by měl vlastně splňovat. Prostě chtějí vybrat „toho nejlepšího“. Musím přiznat, že touto fází jsme si také prošli a dnes musím s odstupem času přiznat, že právě díky ní jsme se výrazně posunuli. To vše popisují především v kapitole 4.

³ Kompetence (ve smyslu schopností) lze vymezit jako zvládnuté, prakticky uplatněné předpoklady, tedy prokázané způsobilosti k výkonu určité činnosti. Pojem „competence“ vyjadřuje způsobilost, znalost, dovednost a praktickou schopnost k určitému výkonu, pojem „competency“ znamená znalost a dovednost k určitému výkonu a prokázanou schopnost zastávat danou činnost jako vyčleněnou funkci k dělbě práce. Kompetence (soubor způsobů chování) vyjadřuje schopnost vykonávat určitou funkci či soubor funkcí a dosahovat určité úrovně výkonnosti (lepší než druzí); kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností. V současnosti je pojem kompetence používán jako ekvivalent k pojmu kvalifikace.

3.2.3 Organizační a technické zajištění AC

Pro zdárný průběh AC je třeba zabezpečit veškeré technické vybavení, stejně jako i celou organizaci. Tyto dvě stránky od sebe nelze oddělit, naopak tvoří součást důležitého celku. Zde hodně záleží na podmínkách, v kterých se akce koná. Podle Kyrianové a Grubera (2006, s. 81) je to právě často celková atmosféra, která může negativně působit na výsledný průběh i hodnocení. Pojďme si tedy rozebrat jednotlivé úkony blíže, spíše než na případnou odbornou literaturu bych se zaměřil na vlastní zkušenosti a popsal některé z AC pořádaných za mé přítomnosti.

K **organizačnímu zajištění** patří vytvoření veškerých podmínek pro zdárný a hladký průběh AC. Asi nejzásadnější otázkou bývá, kde vůbec takové AC pořádat. Tím je myšleno především rozhodnutí, zda v sídle firmě nebo mimo ni. Z mnoha pohledů, kde mezi nejdůležitější patří otázka vyšší pravděpodobnosti rušivých vlivů, bych se přimlouval za pronajmutí prostor mimo samotnou firmu.

Co však je třeba mít na zřeteli vždy, je časoprostorový aspekt. Jde totiž hlavně o skutečnost, že prostory konání nesmí být nikdy kompromisem, ale musí zcela vyhovovat našim záměrům. Je třeba tedy myslet na dostatečný počet odpovídajícím způsobem vybavených místností, mít zajištěné přesuny a případná místa na nerušenou přípravu, stejně jako na odpočinek. O zajištění potřebného počtu místností se zmiňují Kyrianová a Gruber, když si všímají i jejich rozmístění a velikosti vzhledem k počtu účastníků (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 29). Je třeba si uvědomit, že zatímco některé situace vyžadují přítomnost všech, někdy jde o individuální cvičení, kdy může, ale častěji asi nesmí, být současně přítomen další z účastníků.

Mezi rozhodující vlivy může patřit třeba i taková skutečnost jako je korektní určení či losování pořadí pro jednotlivá cvičení nebo například dostatečný čas na přestávku a relaxaci. Právě z těchto důvodů se osvědčilo, když má moderátor AC k dispozici asistující osobu, která se stará o tyto

záležitosti, případně řeší komunikaci s personálem zařízení či vlastními účastníky AC.

Dalším prvkem je dostupnost místa konání pro všechny zúčastněné a také jejich kvalitní informovanost ještě před započítím vlastního AC. Zde se již složka organizační úzce prolíná se záležitostmi technického zabezpečení.

Ať už se konalo AC kdekoliv (tím mám na mysli jak ve firmě, tak i v externím zřízení pro tyto účely pronajaté), bylo potřeba vzít v úvahu **technické zajištění**. Tento úkon vyžaduje minimálně vzít s sebou veškerou potřebnou techniku.

Mezi základní přístroje patří:

- notebook (případně další notebooky pro hodnotitele),
- dataprojektor,
- kazetový magnetofon,
- kamera atd.

Důležitou pomůckou je tzv. moderátorský kufr s veškerým potřebným vybavením a veškerými písemnými podklady jak pro účastníky, tak i hodnotitele. Popisovat veškerý jeho obsah je zbytečné, ale poměrně důležité je si ho standardizovat a udržovat v provozuschopném stavu. Samozřejmě ho také doplňovat podle toho, jaká cvičení a s jakými materiálními požadavky budou součástí.

Výše uvedené standardy jsou možná samozřejmostí, ovšem je třeba si uvědomit, že do této kategorie patří také zajištění odpovídajících prostor potřebných pro pořádání AC po stránce hygienické (osvětlení, ticho, potřebná teplota) , stejně jako například i takové nezbytnosti jakými jsou plánek cesty do místa konání AC či stravování všech zúčastněných po celou dobu akce.

Právě kvůli technickému zabezpečení jsem v roli organizátora v rámci společnosti Winterthur ČR preferoval jako místa konání osvědčená školicí a tréninková centra zaměřená na kongresové akce, jelikož tam bylo možné nastalé „krizové“ situace lépe zvládnout (například se nám na jednom AC stalo, že vypnuli elektřinu, a protože šlo navíc již o podvečerní hodinu těsně před koncem AC, dostala rázem celá situace jiný rámeček).

3.3 Program AC

Nejlépe by mohla vlastní program jednodenního AC přiblížit část uvítacího dopisu, který jsme vkládali do účastnických desek. Kromě oslovení a přivítání účastníků v něm totiž byl program celé jednodenní akce.

Měl například toto znění:

9.00	Příjezd účastníků, prezence
9.30 - 12.30	1. blok modelových situací
12.30 - 13.30	Oběd
13.30 - 13.45	Pohovor hodnotitelů s účastníky
13.45 - 16.00	2. blok modelových situací
16.00 - 16.30	Vyplňování dotazníků účastníky
16.00 - 17.30	Setkání hodnotitelů
17.30	Zakončení AC, vyhodnocení

3.3.1 Metody AC

Jak se zmiňuje ve své práci Montag (2002, s. 31), v procesu AC jsou obvykle používány následující techniky (někdy jsou nazývány také jako "disciplíny" nebo "cvičení"):

- 1) skupinová diskuse
- 2) individuální prezentace

- 3) individuální či skupinové řešení problému
- 4) řízení porady
- 5) "třídění došlé pošty"
- 6) hraní rolí
- 7) zjišťování faktů
- 8) manažerské hry
- 9) případové studie
- 10) řízený rozhovor s účastníkem
- 11) sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem
- 12) některé metody psychodiagnostiky.

Co všechno může být v rámci AC velmi strukturovaně popisuje také Hroník (2005, s. 102), který rozděluje modelové situace na individuální, skupinové a následně také často zařazuje do programu psychodiagnostické testy.

Výčet individuálních modelových situací poté vypadá takto:

- 1) prezentace
- 2) pohovor
- 3) morální dilemata
- 4) hraní rolí
- 5) zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností
- 6) případové studie
- 7) zkoušky znalostí a orientace v oboru
- 8) zkoušky zručnosti.

Skupinové modelové situace jsou zaměřeny především na sledování:

- 1) výkonových charakteristik
- 2) interpersonálních charakteristik
- 3) kognitivních charakteristik
- 4) reakcí na stres.

A psychodiagnostické testy dělí na:

- 1) výkonové testy
- 2) projektivní testy
- 3) dotazníky
- 4) sociometrii.

Metodika Assessment Center je skutečně obsáhlá. Nejpoužívanější techniky jsou nejspíš skupinové. Je to převážně z toho důvodu, že každá práce v sobě zahrnuje určitou nutnost interakce s druhými lidmi. Účelem těchto technik je poznat, jak se lidé chovají v určitých situacích a výsledky pak využít při zlepšování či výcviku efektivnějších návyků. Mezi techniky, při kterých se pracuje se skupinou patří: neřízená skupinová diskuse, skupinové řešení problému, různá sociálně psychologická cvičení, hodnocení ostatních účastníků. Psychologické testy se mohou administrovat jak individuálně, tak skupinově. Pro efektivnější využití času se také většinou skupinově administrují. Novým prvkem, který dnes zasahuje do pořádání AC je elektronické testování, které se často provádí jindy, než přímo při probíhajícím AC. S ním dobré zkušenosti a osvědčil se i jako nástroj pro DC při zjišťování možného rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti mohu také potvrdit, že testy patří do ruky pouze odborníkům a proto jsme na ně měli vždy ve vlastních řadách psychologa, případně jsme se obraceli na psychologa externího. Ovšem i v tomto případě je důležitá kvalitní spolupráce zadavatele a dodavatele, protože například dodnes jsem se osobně neztotožnil třeba s některými projektivními technikami, nemám k interpretaci jejich výsledků důvěru a proto je prostě nepoužívám.

Mezi techniky individuální patří: individuální řešení problému (např. výrobního), tzv. In-basket testy, řízené interview, různé testy komunikačních schopností (ústní projevy) atd. Podle Šuleře může být vítaným doplňkem AC také vhodně zvolená případová studie (1995, s. 203-210). Některé z technik, které jsou nejčastěji zařazovány do programů Assessment Center, se pokusím přiblížit v následující části.

V **situačních testech** se zkoumají projevy chování účastníků v různých situacích. V praxi a literatuře se lze setkat s mnohými situačními testy, které mohou být různě zaměřené (na kooperaci, komunikaci, zvládnání stresu atd.) a využívané buď pro skupinu nebo jednotlivce.

Nevýhodou těchto testů je to, že vyžadují pečlivou přípravu a na školitele, moderátora kladou vysoké nároky.

Mezi situační testy patří:

In-basket testy - uchazeči je předkládána řada úkolů a problémů k řešení v podobě telefonických hovorů, dopisů a jiných písemností, komunikace s počítačem, jednání s návštěvami atd.

Simulace – je "...metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených." (Koubek, 1998, s. 227). Účastníci obdrží podrobný scénář a během určité doby činí řadu rozhodnutí souvisejících s načrtnutou situací. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Postupuje se od jednodušších problémů k řešení složitějších.

Hraní rolí - Při této metodě "...mají lidé možnost spontánně projevit problémy mezilidských vztahů...". Hayesová (1998, s. 10) rozebírá pojem role a hraní rolí podle délky činnosti a střídání jednotlivých cvičení. I když mnoho rolí je vzájemně v protikladu, všechny jsou chápány jako reciproční. Odehrávají se v párech, vždy se hrají ve vztahu k druhé osobě. Právě v tom spatřuji značný přínos této metody při zařazení do programu AC.

Nehodlám také polemizovat s tvrzením, že v AC jsou individuální situace zastoupeny několika různými situacemi, kde vhodnou kombinací jsou **hraní rolí, rozhovor a prezentace** (Hroník, 2005, s. 102).

3.3.2 Hodnocení účastníků

Během celého dne jsou účastníci neustále sledováni a hodnoceni skupinou pozorovatelů. Pozorovatelé posuzují sociálně psychologické dovednosti jednotlivých účastníků, dále jejich schopnost argumentovat a přesvědčovat ostatní, prezentovat své návrhy na řešení, a podle konkrétního typu a zadání každého AC i další jevy.

Všestranně vysoká kvalita pozorovatelů je neoddiskutovatelnou podmínkou objektivního hodnocení. Často jde totiž spíš o řeč celého těla, případně právě neverbální složku, než o řeč samotnou. Jak uvádí Wage (2000, s. 51), právě „gestikulace v souhře s mimikou je nejdůležitějším klíčem k odhalení nevyslovených myšlenek pocitů partnera při rozhovoru.“ Je třeba se zaměřit také na pojmy jako je oční kontakt či otevřené držení těla (Wage 2000, s. 66). Význam této dovednosti vyzdvihuje i Clegg, který možná až přeceňuje některé neverbální signály, které vysílají účastníci (2005, s. 21).

Právě v této fázi je třeba se vyvarovat častých chyb, která mohou AC provázet. Nejznámější, a zároveň jedna z nejčastějších chyb při vnímání a posuzování lidí se jmenuje Haló-efekt (Řezáč, 1998, s. 102). Celkový hodnotící pohled na druhého člověka je redukován na hodnocení nějakého, většinou výrazného znaku osoby. Tento znak jednak odpoutává od dalších zjevných charakteristik osoby, jednak zabarvuje vnímání osoby. Také ostatní charakteristiky osoby jsou nazírány skrz pocit, který nápadný znak vyvolal. Častěji se projevuje u nezkušených pozorovatelů a důkladným výcvikem se dá docílit výrazného zlepšení. Je velmi vhodné si upravit záznamový arch po charakteristikách či konkrétních sledovaných znacích než jen po jednotlivých osobách.

Pro hodnocení účastníků slouží standardizované hodnotící archy, do kterých si hodnotitelé dopisují k jednotlivým účastníkům jednak poznámky, jednak hodnotí bodovou škálou jednotlivé situace. Následně pak jsou tato

hodnocení podrobována konfrontaci s ostatními hodnotiteli a vychází z nich výsledný závěr či doporučení. Jeden z možných hodnotících formulářů je uveden v Přílohách.

S přehledem různých bodových škál se lze setkat u Hroníka (2006, s. 42), najdeme zde rozpětí od škály třístupňové, přes čtyřstupňovou, pětistupňovou, šestistupňovou, mnou oblíbenou a časem prověřenou sedmistupňovou, až po desetistupňovou, či dokonce v určitých případech stostupňovou.

3.4 Výstupy AC

Jak již bylo uvedeno, třetí fáze metody AC se nazývá vyhodnocovací. Hodnotí se a interpretují výsledky účastníků. Pokud se používá tato metoda pro hodnocení potenciálu stávající kategorie zaměstnanců, následuje po vyhodnocovací fázi výcvik slabých stránek zjištěných metodou, popř. výcvik v dalších oblastech. Vynikající zaměstnanci mohou být zařazeni do programu perspektivních nebo talentovaných zaměstnanců. V těchto případech však hovoříme o specifickém pojetí AC, nazývaném též DC (Development Centre).

Důležitým zakončením týmového úsilí jsou výstupy z každého uskutečněného AC. Samozřejmě, že je velmi vhodné, aby měly jak ústní, tak především písemnou formu, a aby byly pokud možno kvantifikovatelné. Zásadním rozdílem ve výstupech je skutečnost, zda se jedná o AC výběrové, kolik je obsazováno pozic, případně zda jde o akci typu DC.

Podle zdroje (Hroník, 2005, s. 278) je v rámci výběrového AC možné dělit na 4 doporučení, ve skutečnosti se však jedná o trojici možných výsledných rozhodnutí „ano – ne – ano, ale jinam“.

A – ANO, doporučujeme bez výhrad

Zde se jedná o vysokou kvalitu uchazeče, uznanou všemi hodnotiteli.

B – ANO, doporučujeme s určitými výhradami

V tomto případě znamená hodnocení nejednoznačnou shodu.

C – NE, nedoporučujeme

Takovéhoto uchazeče jednoznačně nedoporučujeme.

D – ANO, ale doporučujeme jinam

V tomto případě se sice podle hodnotitelů tento uchazeč nehodí pro danou konkrétní pozici, na kterou výběrové řízení probíhá, nicméně je přesvědčil o svých nesporných kvalitách. Ty jej nyní předurčují u společnosti skutečně do pracovního poměru nastoupit, nicméně na jiném místě.

Když jsme museli „odmítnutému“ uchazeči sdělit skutečnost, že nebyl na pozici o kterou se ucházel přijat, tak sdělení o možném alternativním uplatnění ve společnosti pro něj bylo velkým povzbuzením a motivací a v několika případech na toto místo skutečně s chutí nastoupil.

Jeden kolega v těchto situacích vždycky používal příměr ze sportovního prostředí a vysvětloval uchazeči, že „...my sice momentálně hledáme běžce, tedy sportovce s vytrénovanými nohama, kdežto on je spíš veslař. Tedy vynikající veslař, ale spíš se silnými pažemi a nikoliv nohama, takže na původní místo se skutečně nehodí“. V takovýchto případech vždycky moje duše aktivního sportovce a učitele tělesné výchovy v jedné osobě trpěla, jelikož něco o předpokladech k oběma těmto druhům sportu vím a proto je nad slunce jasné, že tento příměr značně pokulhává a je pouze laickým pohledem nezajímavého pozorovatele.

Na výstupy je možno pohlížet nejen pouze z hlediska k jakému typu AC se váží, ale i z pohledu dalších rozdílných kritérií. Může se dále jednat o výstupy ústní, ale zásadní význam mají především výstupy písemné.

Zde bych si dovilil rozdělit písemné výstupy na výstupy slovní a dále na „kvantifikovanou řeč čísel“. Slovní výstupy pak mohou být různé úrovně

i rozsahu, od velmi vágních a obecně-popisných vět až po striktní heslovité výrazy. V poslední době se však poněkud upouští od popisu zvládnutí jednotlivých cvičení spíš nastupuje metoda rozdělující hodnotící zprávu z hlediska silných a slabých stránek, případně někdy i klasická SWOT⁴ analýza, kterou jako jednu z možných analýz používanou nejen v personalistice uvádí Tureckiová (2007, s. 102).

U číselného vyjádření se často používají tabulky, grafy, srovnávací škály, kartogramy a další statistické metody. Z nich potom jasně plyne nejen porovnání jednotlivých účastníků s požadovanými kritérii, ale také mezi sebou. Při výběrovém kritériu se nám v poslední době osvědčily číselné grafy a na základě jejich porovnávání (tedy porovnávání průměrných hodnot dosažených u jednotlivých cvičení charakteristik) poté stanovení různých žebříčků a pořadí.

Do Příloh této práce jsem umístil hodnotící graf, který monitoruje průběh a vizualizuje následné hodnocení několika situací u konkrétního uchazeče. Byla použita sedmibodová škála (hodnota 7=maximum, optimální, hodnota 1=minimum, zcela nevyhovující). Jak je z grafu patrné, bylo sledováno a hodnoceno 10 ukazatelů (kompetencí) a kromě jedné vycházel tento účastník lehce nadprůměrně.

Rád bych zde nyní pro názornost použil část z hodnotící zprávy, která byla zpracována na základě DC provedeného u jedné ze skupin středního managementu společnosti. V praxi je vypracován hodnotící blok pro účastníka, který slouží jako podklad a vizualizace ke slovní zpětné vazbě. Dále ho tento materiál nejen seznamuje s výsledky a hodnoceními, ale také mu ještě jednou přibližuje a objasňuje celou metodu. V této kapitole však uvádím pouze jednu z částí této zprávy. Konkrétně jde slovní hodnocení osobnosti účastníka. V rámci Příloh je potom umístěn hodnotící protokol.

4 SWOT analýza = analýza stavu firmy či organizace z hlediska jejich stránek silných i slabých, příležitostí i ohrožení, která poskytuje podklady pro formulaci strategických cílů, rozvojových směrů a aktivit

Z pohledu lityry zákona je celá hodnotící zpráva anonymní, a částečně i parametrově pozměněna.

Hodnocení osobnosti tedy může vypadat například takto:

„Sledovaný má logické myšlení, jedná se o vůdčí osobnost. Působí klidným a seriózním dojmem. Přesně formuluje, pojmenuje problémy, dokáže vytvářet alternativy. Ví čeho chce dosáhnout a jde si za tím, jestliže mu to okolí umožní. Má zkušenosti z jednání s lidmi i prodeje a využívá je. Umí také využít originalitu svého myšlení a tím i zvláštní schopnost názorného předávání svých nápadů a myšlenek. Na základě toho se od něj také ostatní učí či přebírají některé jeho názory. Je dostatečně zralý na budování druhé fáze manažerských schopností - koučink. Působí klidným dojmem, umí relaxovat a rozdělit si čas na pracovní a odpočinkový. Také písemný projev je strukturovaný. Určitě by mu prospělo střídat více styly vedení a nechat někdy projevit své vášně. Má vlastní názor, dokáže ho i věcně vyjádřit. Chce být příznivě vnímán, sám však potřebuje dlouhodobější vizi. Momentálně poněkud frustrovaný, hrozí nebezpečí, aby se nestal pro své lidi vyhořelým.“

Kromě výše uváděných dělení a výstupů je dobré se zmínit i o skutečnosti, že výstupy neslouží jen k rozhodnutí po závěru AC. Některé výstupy totiž mohou být podkladem pro další práci s účastníkem a jsou například vypracovávány pro přímého nadřízeného, který se však ne vždy musí AC zúčastnit.

Také je důležité si uvědomit fakt, že určitý výstup by měl po skončení AC obdržet i každý účastník. Ať už by to měla být pouze slovní informace, případně nástin dalšího postupu nebo v některých případech (především u DC) i obsáhlejší hodnotící zpráva. Ta může obsahovat výsledky veškerých hodnocení i mnohostranné pohledy na každého. Bývají doplněny grafy, pořadím, případně také úspěšností u testů v % či percentily z pohledu úspěšnosti vztažené k celé skupině testovaných. V takových případech

následuje setkání někoho z týmu organizátorů či hodnotitelů s tímto zaměstnancem a celá hodnotící zpráva s ním bývá podrobně probrána.

Kromě výše uváděných zpráv by bylo jistě zajímavé ukázat i některé zprávy z psychologického hodnocení osobnostních (případně prodejních, manažerských atd.) hodnocení kandidáta či zaměstnance. Ovšem přestože jsou tyto zprávy majetkem společnosti, která si jejich vypracování zadávala (nebo spíš právě proto), nemohu je zde použít.

Jako zajímavost bych připojil alespoň jednu z upravených SWOT analýz, kterou jsem zaznamenal u vyhodnocení metody E-Seller společnosti MotivP.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Sebedůvěra • Přímost • Proaktivita • Tvořivé myšlení, ochota hledat alternativy • Rychlost • Sebeprosazení • Schopnost zaujmout • Cílevědomost, iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendence testovat limity, menší respekt k pravidlům a konvencím • Menší otevřenost ústupkům a kompromisu • Slabší tendence dělat jednoznačné závěry
Akcelerátory	Brzdy
<ul style="list-style-type: none"> • Prostor pro tvořivý přístup, volnost v jednání • Možnost Projevovat se spontánně, „blýsknout se“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Malý „manévrovací prostor“, nedostatek kompetencí • Nutnost držet se striktně pravidel a konvencí, nemožnost dělat věci nově

4 REALIZACE AC VE SPOLEČNOSTI WINTERTHUR ČR

V této části bych se zaměřil na vlastní poznatky, spojené s pořádáním a zároveň se dá říci i „vymyšlením“ AC ve sféře pojišťovnictví. Částečně se musím ještě jednou zmínit o kompetenčním modelu, hlavně bych však chtěl uvést postřehy z jednotlivých modelových situací a především popsat vlastní průběh několika takových akcí. Nevyhnu se ani drobné polemice a případně i návodům, čím může úroveň AC velmi snadno ztratit svůj kredit.

Určitě bych měl začít tuto část od toho, co jsme vlastně sledovali. Zcela zásadním prvkem, který kvalitativně naprosto změnil přínos námi pořádaných AC byl totiž přechod od jakéhosi intuitivního modelu hodnocení, kdy jsme hodnotili spíš dílčí projevy chování či jednotlivé činnosti posuzovaných osob, k vytvoření kompetenčního modelu.

Podívejme se například na cvičení, kterým byla individuální prezentace sebe sama, a kdy zprvopočátku byly hodnocené osoby porovnávány na škálové stupnici na základě níže uvedených charakteristik:

- má upravený zevnějšek
- vystupuje přirozeně, má přiměřenou mimiku a gesta
- řeč je jasná, intonace a modulace je přiměřená
- nemá zábrany navázat kontakt s cizími lidmi
- věří ve vlastní schopnosti, vyzařuje optimismus
- je klidný a vyrovnaný
- umí se správně ohodnotit, umí prezentovat své úspěchy
- odpovídá a reaguje živě, spontánně
- logická struktura projevu, jasně formulované životní cíle
- písemný projev - komplexní pohled.

Se stejným cvičením jsem se setkal i u jiné finanční společnosti, kde bylo dokonce výrazně více sledovaných a hodnocených charakteristik a sice to byly tyto:

- má upravený zevnějšek
- má přiměřenou mimiku a gesta
- vyzařuje optimismus a sympatie, vystupuje přirozeně
- řeč je důrazná, jasná, intonace a modulace je přiměřená
- nemá zábrany navázat kontakt s cizími lidmi
- věří ve vlastní schopnosti
- je klidný a vyrovnaný
- umí se správně ohodnotit (žádný snílek)
- má vlastní, jasně formulované životní cíle
- myšlenky formuluje jasně a srozumitelně
- informace podává přesně a uspořádaně
- snaží se dostat k jádru věci
- odpovídá a reaguje živě, spontánně
- umí prezentovat své úspěchy.

Přechodem k již zmiňovanému modelu kompetencí byl jakýsi kompromisní stav, kdy jsme převzali některá kritéria, nicméně těmito jsme posuzovali jen danou konkrétní situaci a při další jsme si zvolili opět kritéria jiná, dle našeho vhodnější.

Konkrétně jsme hodnotili tyto následující:

- odolnost vůči stresu
- komunikační dovednosti
- úroveň vyjadřování
- přesvědčivost vystoupení.

Tím jsme definitivně upustili od převzatých obecných jevů, které se sice dobře sledovaly, ale velmi špatně kvantifikovaly. Tím, že jsme se i pod vlivem některých publikací pojednávajících o metodě AC rozhodli pro

vytvoření vlastních charakteristik sledovaných a sledovatelných u všech cvičení společně, jsme posunuli proces o velký kus vpřed.

V ten okamžik jsme mohli rozšířit hodnotící škálu a specifikovat její jednotlivé body. S tím bylo spojeno i rozšíření týmu hodnotitelů, jejich proškolení i sladění a následně jsme začali dosahovat velmi malého rozptylu při hodnocení jednotlivými členy, jelikož jsme si vymezili co konkrétní „známka“ vyjadřuje.

- sebevědomí
- asertivita
- zátěžová odolnost
- logické myšlení
- verbální komunikace
- neverbální komunikace
- tvořivost
- aktivita
- motivace
- týmová spolupráce

Jako bližší popsání jednotlivých charakteristik jsme se pokusili o vysvětlení, případně synonyma těchto charakteristik. Potom pro manažery vypadala vybraná desítka takto:

- | | |
|---------------------|---|
| - vliv | osobnost manažera |
| - asertivita | schopnost se prosadit, sebeprosazení |
| - tvořivost | kreativita |
| - zátěžová odolnost | odolnost vůči stresu |
| - logické myšlení | projevy inteligence (sociální, emocionální aj.) |
| - komunikativnost | schopnost vést dialog |
| - sebevědomí | vědomí si svých kvalit |
| - iniciativnost | aktivita |
| - motivace | ctižádost, „tah na branku“ |
| - vytrvalost | trpělivost |

Další zásadní změnou bylo ustálení se na sedmibodové škále. Netvrdím, že jde o optimální variantu, ale osvědčila se nám výrazně víc než dříve používaná „školní“, pětistupňová.

Jestliže to charakter pozice vyžaduje, pořádáme ve společnosti Winterthur ČR výběrové řízení formou Assessment Centre (dále jen AC).

Jeho pojetí je ve zkratce toto:

„AC“ chápeme já i moji spolupracovníci jako jednu z nejúčinnějších metod výběru zaměstnanců. AC doporučujeme v případech, kdy je třeba vybrat svého budoucího zaměstnance obzvláště pečlivě. Tato *skupinová metoda* může však sloužit i k hodnocení zaměstnanců, jejich porovnávání v rámci skupiny a získání účinné zpětné vazby o aktuálních *schopnostech a dovednostech* jednotlivých účastníků. Na tyto podklady potom navazují činnosti pro jejich další rozvoj a zlepšování.

Smysl a účel AC je po skončení (v našem případě většinou) celodenního zaměstnání zodpovědět zásadní otázky, které si pro svoje cíle tým organizátorů vytyčil. Důraz klademe především na chování kandidátů během určitých modelových situací. Ty jsou zařazeny pro možnost pozorovat skutečné jednání a reakce účastníků, způsob, jakým řeší zadaný problém, interpersonální a komunikační dovednosti. Modelovou situací rozumíme např. simulaci typické činnosti příslušného pracovního místa, případovou studii (= řešení problému) z oboru, skupinovou diskusi společenského či morálního problému apod.

AC trvá celý den, protože jen systém na sebe navazujících cvičení může dostatečně odhalit klady a zápory účastníků a přispět k jejich objektivnímu posouzení. Cvičení jsou rozdělena na taková, kterých se účastní celá skupina (a ostatní jsou tedy přítomni prezentaci jiného účastníka), a na ta, kdy je výkonu účastníka přítomen jen sbor hodnotitelů. V prvním případě se zapojují do vytváření situací i další účastníci, byť momentálně je hodnocen především jejich kolega. Hodnotitelé dbají na

veškeré projevy a schopnosti účastníků, těm jsou k dispozici v kterémkoliv okamžiku i prostředky pro vizualizaci a prezentaci (papíry na flipchart, fixy aj.).

Z možností různých technik a metod jsme většinou zařadili individuální prezentaci, skupinové řešení problému, řešení problému, řízený rozhovor s účastníkem a různé manažerské hry.

Nyní bych se pokusil shrnout a doporučit několik zásad, které se mi osvědčily při pořádání AC (Friesinger, 2007, s. 28):

- a) místo kde se AC bude konat by mělo být zcela mimo sídlo společnost, nejlépe i mimo město, s možností relaxace účastníků mezi jednotlivými cvičeními,
- b) pokud možno by mělo být v místech mimo signál mobilních operátorů (což už jde dnes čím dál tím méně, nicméně například školicí centrum Generali ve Zdislavicích toto u větší části svých budov splňovalo),
- c) počet účastníků by neměl přesáhnout 6-8 lidí, byť toto číslo je závislé na počtu pozorovatelů,
- d) při každé skupinové činnosti by měl být uchazeč před přímým hodnocením alespoň 2, nejlépe však alespoň 3 hodnotitelů,
- e) mít vytvořen standardní soubor možných otázek hodnotitelů k jednotlivým cvičením,
- f) uspořádání místnosti pro jednotlivá cvičení zabezpečuje moderátor,
- g) je třeba striktně dodržovat časové rozpisy pro jednotlivá cvičení,
- h) na závěr celého dne není třeba bezprostředně seznámit účastníky s definitivním verdiktem komise či všemi zjištěnými aspekty sledování, určitá krátká zpětná vazba od hodnotící komise a především výhled do budoucna z pohledu další organizace či časových posloupností je však nezbytností.

Metoda se nejčastěji využívá pro výběr na manažerské pozice, případně jsem se s ním setkal ve své praxi i při výběru přímých podřízených, tedy trenérů do mého týmu. Přestože jsem si vědom značné časové, finanční i organizační náročnosti této metody, jsem jejím velkým příznivcem. A to i přesto (nebo právě proto), že jednou se mi právě při výběru trenéra-produktového specialisty do týmu stalo, že po měsíčním úsilí korunovaném dvoudenním AC jsem nakonec ani jednoho z účastníků neshledal na takové úrovni, aby mohl v naší tehdejší společnosti nastoupit. Nicméně o to cennější je pro mě skutečnost, že při dalším kole následující měsíc se nám povedlo vybrat kolegyni, která je dnes na pozici trenér-senior a dosahuje vynikajících pracovních výsledků již čtvrtý rok.

Dalším důvodem, který mi posiluje ve vědomí v organizacích AC pokračovat je i ta skutečnost, že někteří i neúspěšní uchazeči jsou pak přijati na obdobnou pozici například u konkurenční společnosti či v docela jiném oboru. A při náhodném setkání se svěří, že právě tato zkušenost (tehdy chápaná jako neúspěch při aspiraci na pozici v naší společnosti) jim následně pomohla uspět v podobném procesu u jiného zaměstnavatele.

Vedle strukturovaných pohovorů jsme jako součást AC často používali také různé pohovory řešící konkrétní problém, stresové pohovory, pohovory s navozením konkrétní pracovní situace a další.

Následně bych ukázal, jakým způsobem mohou být sestavena jednotlivá cvičení, jakým způsobem se prolínají jejich techniky a co mají při zadání na zřeteli hodnotitelé, co moderátor a co samotní účastníci (těm je totiž promítnuta na dataprojektoru, případně v písemné podobě předána pouze část týkající se časového vymezení a „Obsah a průběh“).

Aniž bych si kladl za cíl prezentovat celé AC organizované ve společnosti Winterthur ČR, uvádím v Přílohách ve zkrácené podobě zadání několika situací z výběrových AC uspořádaného pro vybrání trenéra prodejních dovedností do mého týmu. Myslím si totiž, že právě takováto

ukázka má svůj význam při pochopení vlastní metody a přiblížení některých z technik používaných kvalitativně i na mnohem vyšší úrovni.

Skutečnost, že jde o model AC z roku 2001 je částečně omluvou určitých „nedotažeností a profesní nedokonalosti“ a částečně záměrem. V současné době jsme se dostali s týmem spolupracovníků na úroveň, která nám po nutném personálním doplnění a zkvalitnění umožní pořádání AC i pro příští období.

5 ZÁVĚR

Uvědomuji si skutečnost, že kompletní pojednání o tématice Assessment Centre je dost náročnou záležitostí jak z pohledu obsahu, tak především rozsahu takovéto práce. Proto jsem si již v úvodu stanovil jako hlavní cíl propojit teoretický pohled s každodenní praxí. Činnosti, které jsem popisoval především v praktické části výběru byly prováděny v renomované nadnárodní společnosti, která byla střední velikosti (v řádech stovek zaměstnanců), ovšem se skutečně rozvinutou personální politikou. Její bližší specifikaci jsem tady záměrně neuváděl. Jednak nebyla rozhodující, jednak to nemělo zásadní vliv na uskutečňovanou metodu.

Za hlavní přidanou hodnotu své práce považuji skutečnost, že kromě zavedených a neměnných pravd a pravidel používaných v personalistice již několik desetiletí jsem se pokusil přidat některé postřehy ze své práce, případně „obohatit“, a hlavně rozšířit teoretickou část publikovanou již mnohými kapacitami oboru o své zkušenosti a myšlenky. Z toho všeho je jasně patrné, že hlavním smyslem a posláním práce nebylo vytvořit kompletní a všeobsahující pojednání typu „AC snadno a rychle, leč vyčerpávající formou“ na několika stovkách stran.

Pro lepší představu a názornost jsem ještě zařadil několik dílčích materiálů do Příloh, které by měly již svou podstatou dokreslit zvolenou tematiku.

Je třeba také zdůraznit, že v části věnované teorii jsem se zcela vědomě poměrně dost opíral o knihu Dr. Hroníka „Poznejte své zaměstnance“. Především to bylo proto, že podle mě jde o velmi zdařilou a současně obsáhlou publikaci věnovanou nejen teoretické části AC, ale především pak vlastní praktické činnosti.

Dalším dobrým důvodem je skutečnost, že právě tato kniha mě asi nejvíc oslovila z pohledu vlastního pořádání AC. Zajímavá na tom je i ten

pohled, že to není proto, že jsem z ní primárně čerpal pro pořádání AC ve společnosti, kde jsem pracoval. Naopak to byla spíš skutečnost, že po přečtení této knihy jsem si uvědomil, že tato činnost byla mnou prováděna v duchu této literatury.

Ovšem především hlavně to způsobil fakt, že kdyby bývala vznikla dříve, asi bych se vyvaroval mnohých chyb, které v ní jako možné chyby a negativa byly popisovány. Ovšem s odstupem času se domnívám, že právě čerpání z různé české i zahraniční literatury proměnlivé kvality a forma práce v mnoha případech stylem „pokus – omyl“ pro mě znamenal nedozírné zkušenosti. Stejně tak po několikaletých úpravách jsem došel ke zjištění, že vlastně v našich poměrech jsme pořádali vždy AC na solidní úrovni. To není zaujatý názor, jako spíš tvrzení prověřené časem a výsledky aplikace této „metody metod“ po dobu zhruba 8 let mé personalistické praxe.

Druhým poměrně častým zdrojem, který jsem citoval či srovnával byla publikace Petra Montaga „Assessment Centre“, s podtitulem „Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu“. Tak tomu bylo především proto, že tato spíš brožura než plnohodnotná kniha je až sama o sobě zkráceným a návodným materiálem pro bližší představu o metodě AC.

Ovšem zcela logicky jsem se nejvíc opíral o vlastní osobou zpracovanou závěrečnou práci v rámci mého kombinovaného studia. Mám ji náležitě uvedenu v použité literatuře a jelikož byla psána na velmi blízké téma pouze několik měsíců před tvorbou této bakalářské práce, bylo by nezodpovědné její při obhajobě všeobecně uznanou kvalitu nezúročit tímto způsobem.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

CLEGG, B. 2005. Vedení pohovoru. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

FRIESINGER, P. Závěrečná práce kombinovaného SDS FF UK na téma „Nábor a výběr zaměstnanců“. 2007.

HAYESOVÁ, N. 1998. Základy sociální psychologie. 2. vyd. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-415-X.

HEIDEMA, J. M. 2006. Zanietený manažér. 2006. Bratislava : Ekonomka, ISBN 80-8078-111-7.

HERBST, H. M. 1990. Positiv Managen. 4., durchges. Aufl. München : WRS Verlag, 1990. ISBN 3-8092-0709-8.

Hodnotící zpráva E-Seller vypracovaná společností MotivP. 2005.

HRONÍK, F. 2005. Poznejte své zaměstnance. 2. vyd. Brno : ERA, 2005. ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, F. 2006. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, R. 2004. Personální řízení. Praha : MJF, 2004. ISBN 80-86284-42-5.

KOUBEK, J. 1998. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. Manažerské kompetence. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

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

KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. 2006. AC/DC vyber si tým. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

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

NELSON, B. 2000. 1000+1 návodů jak odměňovat zaměstnance. Praha : Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0.

PALÁN, Z. 2002. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PARKINSON, M. 2002. Psychometrické testy. Praha : Euromedia, 2002. ISBN 80-249-0087-4.

ŘEZÁČ, J. 1998. Sociální psychologie. Brno : Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

SALVIA, J., YSSELDYKE, J. E. 1978. Assessment in special and remedial education. Boston : Houghton Mifflin, 1978. ISBN 0-395-25073-0.

SUNDBERG, N. D. 1977. Assessment of persons. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1977. ISBN 0-13-049585-9.

ŠNÝDROVÁ, I. 2004. Pedagogicko-psychologická diagnostika. Praha : UK Praha, 2004.

ŠULEŘ, O. 1995. Manažerské techniky. 1995. Olomouc : Rubico, ISBN 80-85839-06-7.

TURECKIOVÁ, M. 2007. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

WAGE, J. L. 2000. Řeč těla. 4. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-014-7.

7 PŘÍLOHY

Příloha A

Příloha B

Příloha C

Příloha D

Příloha E

Příloha F

Příloha G

Příloha H

Příloha I

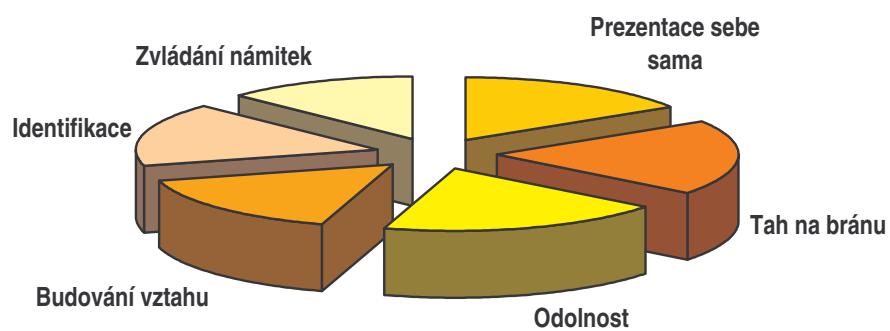
Příloha J

Příloha K

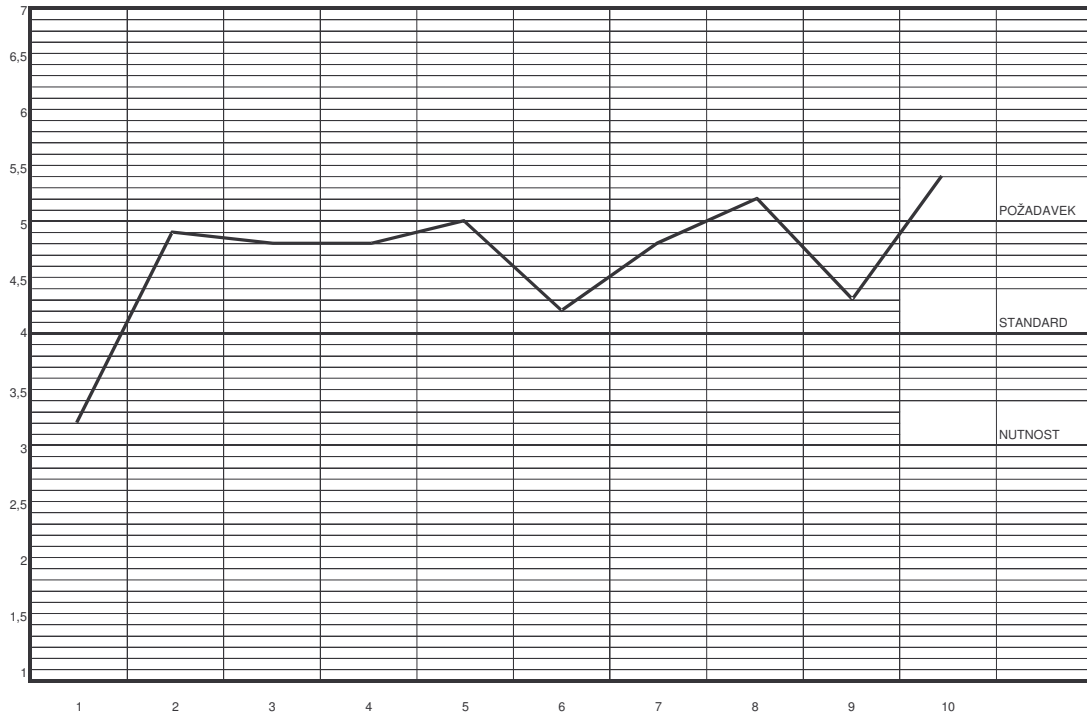
Příloha L

Příloha A

Kompetence	Charakteristika
Prezentace sebe sama	Obchodník ponejprve prodává sám sebe. Prezentace probíhá po celou dobu prodeje, nejvýraznější váhu má však v úvodních fázích jednání. Z všech dílčích způsobilostí se dá spolu se zvládnutím námitek nejlépe naučit.
Tah na bránu	Jedná se především o „drive“, energii a zaměřenost na cíl. Znamená stále pamatovat na své cíle, na sebe. Souvisí s temperamentem a ze všech dílčích způsobilostí lze jej nejméně naučit. V zaměřenosti na své cíle je protikladem budování vztahu.
Odolnost	Projevuje se „přede dveřmi“. Jsou to očekávání, o tom, jak dopadne jednání a důvěra v sebe, je to odolnost vůči odmítnutí. Odolnost získáváme především v dětství. V dospělosti ji můžeme jen omezeně posílit.
Budování vztahu	Říká se, že prodává především vztah. Budování vztahu představuje především identifikaci potřeb zákazníka a umění „být v jeho hlavě“. Budování vztahu také znamená „vtahování zákazníka do hry“, pro což jsou nejvýhodnější otázky.
Identifikace	Je to důvěra ve firmu, v jejímž dresu obchodník hraje a důvěra v to, co prodává. Taktéž lze mluvit o ztotožnění se. Nedocení kvality produktu, který obchodník prodává, se projevuje např. v jednání o ceně, které více „drhne“, obchodník najednou vede více řečí apod.
Zvládnutí námitek	Projevuje se „za dveřmi“, kdy už jednání probíhá a objevují se určité komplikace. Postup zvládnutí námitek se dá velmi dobře naučit.

Příloha B

Graf dílčích prodejních kompetencí (zdroj: hodnotící zpráva E-Seller)

Příloha D**Hodnotící graf po jednotlivých kompetencích**

Příloha E

Vyhodnocovací formulář pro hodnocení účastníkem

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ

Hodnocený : XY

Datum konání : 17.10.2002

Místo konání : Motel Best, Říčany

Stručné hodnocení ostatních účastníků:

.....

.....

.....

Uveďte pořadí vhodnosti jednotlivých účastníků pro danou pozici (1. – 5.):

1. (= nejvhodnější)
- 2.
- 3.
- 4.
5. (= nejméně vhodný)

Osobní pocity z celého dne:

.....

.....

.....

.....

V Říčanech dne 17.10.2002
 podpis účastníka

Příloha F

Protokol – rozvojové AC

Hodnocený : XY
Datum konání AC: 26.2.2003
Místo konání : Pelhřimov
Hodnotitelé : A,B,C,D,E
Moderátor : Friesinger

Klady a silné stránky:

- + je manažer
- + udržuje si vedoucí roli
- + vyrovnaný
- + má ambice

Možnosti ke zlepšení:

- * „střídání tváří“
- * rozbít některé zažité stereotypy

Doporučení jak rozvíjet potenciál:

- ⇒ nabídnout koučink
- ⇒ prezentace a vizualizace
- ⇒ aktivní naslouchání

Příloha G

Představení se – životopis (CVIČENÍ 1)

Cíl:

- poznání účastníků
- první dojem
- vystupování
- schopnost se představit
- přesvědčivost vystoupení
- úroveň vyjadřování
- komunikační dovednosti
- odolnost vůči stresu
- odpovědi na dotazy přihlížejících

Čas:

- 10 minut písemná příprava s využitím flipchartu
- 5 minut vlastní prezentace

Obsah a průběh:

- každý z Vás má k dispozici arch flipového papíru a popisovače
- podle vzoru osnovy se 10 minut písemně připravte
- samotná realizace záležití pouze na Vás a Vaší fantazii
- vyjádřete se ke všem bodům osnovy
- ve vymezeném čase se představíte pozorovatelům i ostatním
- na závěr na Vás může mít kdokoliv ze zúčastněných doplňující dotazy, které je třeba zodpovědět

Poznámka pro moderátora:

- vzor životopisu s osnovou předem připravit na flipchart
- zabezpečit dostatečné množství papíru
- zabezpečit dostatečné množství popisovačů a barevných odstínů
- sami účastníci si stanoví pořadí
- prezentaci jsou přítomni všichni účastníci
- dát hodnotitelům k dispozici životopisy
- klást otázky vyváženě k jednotlivým účastníkům

Příloha H

Prodej věc (CVIČENÍ 2)

Cíl:

- originalita výběru předmětu
- prodejní dovednosti
- příprava prezentace prodejní akce
- stanovení parametrů, výhod a užitku
- zjišťování potřeb
- přesvědčivost vystoupení
- argumentace na námitky
- schopnost řešit nové situace

Čas:

- 10 minut písemná příprava
- 7 minut vlastní prezentace a odpovědi na dotazy „zákazníků“

Obsah a průběh:

- máte před sebou úkol prodat skupině přímých spotřebitelů jednu věc, která leží na stole před Vámi
- výběr z předmětů je zcela na Vašem uvážení
- jeden předmět si může vybrat i více účastníků, tento předmět můžete při prodeji jakkoliv využít
- není-li Vám známo či není přesně určeno o jaký předmět se na stole vlastně jedná, je na Vašem uvážení, za jaký ho budete považovat, a jako co ho vlastně prodáte
- otázka ceny je otevřenou záležitostí, není-li na výrobku uvedeno jinak
- každý z Vás má k dispozici také arch flipového papíru a popisovače, není však nutné ho využít
- uvědomte si, že na nabídku máte maximálně 7 minut a to včetně dotazů či jakýchkoliv jiných vstupů od „zákazníků“
- samotná forma realizace záleží pouze na Vás a Vaší fantazii

Poznámka pro moderátora:

- představit zákazníky, prodejce, vymezit časový rámec jednání
- zabezpečit dostatečné množství papíru a popisovače
- upravit a určit pořadí účastníků
- připravit stůl s předměty
- prezentace se neúčastní ostatní uchazeči
- upozornit hodnotitele na specifika zadání, požádat o jejich aktivitu v roli „zákazníků“

Příloha I

Nevhodný termín (CVIČENÍ 3)

Cíl:

- aktivita
- umění vyjednávat
- asertivita
- empatie
- kreativita
- schopnost práce v týmu
- schopnost řešit nové situace
- logická úvaha
- odolnost vůči stresu
- vytváření alternativ
- argumentace na námitky
- zdůvodnění rozhodnutí

Čas:

- 10 minut vlastní diskuse všech zúčastněných společně

Obsah a průběh:

- jste součástí týmu školitelů, který má uspořádat dvoudenní seminář v termínu 30. a 31.12. 2001
- každý z týmu má před sebou lístek s důvodem, proč to podle něj nemůže být právě on, kdo daný seminář připraví a odškolí (každý zná pouze svůj důvod, důvody ostatních samozřejmě neznáte)
- tento seminář se zpravidla koná za účasti 2 školitelů
- všichni máte trvalé bydliště v Praze
- Vaším společným úkolem je „nominovat“ tým na tuto akci
- jediné co nesmíte v průběhu diskuse udělat, je navrhnout sám sebe, a tím se obětovat pro kolektiv
- snažte se chovat jako ve skutečnosti, prosad'te se, vynechejte populistická gesta
- forma, průběh i prezentace závěru diskuse je zcela ve Vašich rukou
- na závěr desetiminutové diskuse by měl vzejít konkrétní návrh řešení akceptovaný minimálně většinou účastníků

Poznámka pro moderátora:

- „kulatý“ stůl a zajištění psacích potřeb
- upozornit účastníky na časový limit
- jednoznačné zadání, zodpovězení dotazů jednotlivých účastníků před diskusí
- příprava lístečků před účastníky, dát jim čas na seznámení se se situací

Příloha J

Volba starosty (CVIČENÍ 4)

Cíl:

- přesvědčivost vystoupení
- vystupování před publikem
- úroveň vyjadřování
- komunikační dovednosti
- odolnost vůči stresu
- věcná argumentace
- pohotovost a rychlost reakce
- schopnost řešit nové situace
- nápady a jejich použití

Čas:

- 5 minut písemná příprava
- 5 minut vlastního vystoupení

Obsah a průběh:

- jste kandidátem na pozici starosty pro Prahu 1
- máte si připravit pětiminutové předvolební vystoupení, jehož cílem je představení Vašeho volebního programu a získání voličů na svoji stranu
- toto vystoupení se koná ve společenském sále za účasti obyvatel uvedené městské části, kterými jsou jak pozorovatelé, tak i ostatní uchazeči
- všechny tyto osoby mají nejen možnost do Vašeho času zasáhnout svými dotazy či připomínkami, nýbrž této možnosti i aktivně využijí
- vystoupení není jen řečnickým cvičením, nýbrž by mělo mít i věcný a pravdivý obsah
- pojměte své vystoupení jako akci „pouze jeden z řečníků vítězí“ a použijte pro dosažení vítězství všech povolených prostředků
- uvědomte si, že vystoupení jsou vždy přítomni všichni Vaši konkurenti
- někdo má výhodu neotřelého začínajícího, jiný pak může vycházet z nápadů a myšlenek řečníka před ním a reagovat na ně

Poznámka pro moderátora:

- příprava místnosti, řečnický pult
- písemná příprava je všem před vystoupeními odebrána (ihned po příchodu z přípravy)
- účastníci si opět sami vyberou a dohodnou pořadí
- za přítomnosti ostatních účastníků
- nejde o monolog, ostatní pozorovatelé mají „svoje role“
- specifikace zadání a podmínek pro hodnotitele
- pozorovat i reakci uchazečů v roli voličů a jejich aktivitu

Příloha K

Vysvětlení pojmu (CVIČENÍ 5)

Cíl:

- navázání vztahu
- komunikační dovednosti
- věcná a logicky správná argumentace
- přesvědčivost vystoupení
- dodržení zásad semináře
- reakce na účastníky
- kreativita
- logická posloupnost
- odolnost vůči stresu
- vytváření alternativ

Čas:

- 7 minut písemná příprava
- 4 minuty vlastní seminář (interaktivní záležitost)

Obsah a průběh:

- během velmi krátkého časového úseku máte uspořádat seminář s jediným cílem, a sice vysvětlit pojem "INFLACE"
- skupinka posluchačům je velmi nehomogenní a přitom nadmíru aktivní
- použít můžete libovolné pomůcky, flipový papír a popisovače jsou k dispozici
- mějte na paměti cíl Vašeho vystoupení

Poznámka pro moderátora:

- zdůraznit, že jde o interaktivní záležitost
- upravit a určit pořadí
- semináře se neúčastní ostatní hodnocení
- dodržet zásady semináře
- aktivita přihlížejících a rozdělení jejich rolí

Příloha L

Telefon – hotel (CVIČENÍ 6)

Cíl:

- umění klást otázky – vedení rozhovoru
- asertivita
- odolnost vůči stresu
- rychlost reakce
- schopnost okamžitě reagovat na podněty
- úroveň vyjadřování
- komunikační dovednosti
- věcná argumentace
- přesvědčivost vedení rozhovoru
- kreativita
- aktivní naslouchání

Čas:

- 2 minuty příprava (promyšlení zadání)
- 5 minut vlastní telefonický rozhovor

Obsah a průběh:

- jste posledním ze dvou zaměstnanců společnosti XY, která je před krachem
- Vaše firma se zabývala zásilkovým prodejem spotřebního zboží za výhodné zaváděcí ceny
- v současné době k Vám volá spousta více či méně rozzlobených zákazníků
- Vaším úkolem je vyřešit telefonickou stížnost jednoho z nich k oboustranné spokojenosti
- nelze vycházet z jiných než skutečných možností firmy, není možné řešit situaci nereálnými sliby
- zrcadlem vašeho úspěchu je spokojený zákazník na konci rozhovoru

Poznámka pro moderátora:

- přizpůsobení místnosti pro telefonování
- dodání mobilních telefonů
- zdůraznit, že jde o hovor se zákazníkem
- upravit a určit pořadí jednotlivých účastníků
- telefonátu nejsou přítomni ostatní účastníci
- moderátor v roli zákazníka
- upřesnění zadání pro hodnotitele, zodpovězení dotazů účastníkům

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Friesinger,P.: Assessment Centre

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

8 Resumé

Předkládaná bakalářská práce s názvem „Assessment Centre“ popisuje možnosti a použití stále rozšířenější metody uplatňované při výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců. Jejím hlavním posláním je přiblížit Assessment Centre z pohledu teoretických východisek i praktických poznatků a doporučení.

Práce je rozdělena do šesti tématických kapitol, které se věnují jak přípravě, tak především vlastní realizaci a následnému hodnocení spojenému s výstupy. Součástí jedné z kapitol je zařazení této výběrové a rozvojové metody do celého komplexu činností uplatňovaných v běžné personální praxi mnoha společností v České republice. Kromě metody samotné se autor zmiňuje také o procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě jiných uplatňovaných metod a srovnává jejich konkrétní přínosy a specifika. Zvláštní pozornost je věnována požadavkům na organizační, technické, ale především personální zajištění akcí konaných za účelem výběru na určitou pozici či hodnocení každého jednotlivého účastníka.

Ve čtvrté kapitole je potom popsán proces vytváření modelových situací a praktických cvičení v rámci společnosti Winterthur ČR. V této společnosti jsme je poté hojně realizovali. Někdy za účasti externích konzultantů, většinou však za využití pouze vlastních lidských zdrojů. Bakalářská práce obsahuje množství příloh, které dávají nahlédnout do konkrétních kompetencí, charakteristik i doprovodných jevů popisované metody.

Dále se práce zabývá možnostmi této metody ve firemní praxi a poukazuje na její klady i případné komplikaci při jejím používání. Velkou částí práce se prolíná srovnání poznatků uváděných v odborné literatuře a názory na Assessment Centre z pohledu vlastní autorovy praxe.

9 Summary

The presented bachelor thesis titled "Assessment Centre" describes possibilities and application continuously extended method exerted in selection, evaluation and development of the employees. Its main commission is to approach Assessment Centre from the point of view of theoretical observations and recommendations.

The thesis is divided into six thematic chapters that deal both with preparation and especially evaluation connected with outputs. Section of the one of the chapters is enlistment of this sampling and development method into the whole complex of activities alleged in ordinary personal practice by many companies in the Czech Republic. Beyond the method itself the author adverts the process of acquisition and selection of the employees on the basis of other alleged methods and compares their concrete contribution and specificity. There is devoted special focus to the demands technically, organizationally and first personally to assure the actions held in order to select or evaluate every single participant.

In the fourth chapter there is described the producing process of the model situations and practices in the Winterthur CR, financial institution. Afterwards we used them in plenty in this company, sometimes in participation of external consultants but mostly through our own sources. Bachelor thesis contains the amounts of supplements that enable to consult into the particular competences, characterizations and accompanying appearances of the described method.

Further the thesis consider the possibilities of this method in the company's practice and points at its assets and also appropriate complications during their use. Comparison of observation introduced in expert literature and opinions at the "Assessment Centre" from the point of view of the author's practice fades into the much of the thesis.