

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

Diplomová práce

**Kateřina Hlavicová**

**Assessment centrum jako nástroj pro výběr zaměstnanců v bankovním  
sektoru**

**Assessment centre as a tool for selection of employees in bank sector**

V Praze, září 2010

Vedoucí práce:  
**PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA**

**Poděkování:**

Děkuji PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za cenné připomínky a vstřícnost, se kterou mi tuto diplomovou práci vedla. Dále děkuji Markétě Šimákové a PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za praktické informace a rady, které jsem použila v některých kapitolách. Děkuji také bankovnímu institutu, který mi umožnil realizovat na svojí půdě můj výzkum.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne.....

.....

Kateřina Hlavicová

## **Abstrakt**

Assessment centra jsou velmi užitečnou a populární metodou pro výběr zaměstnanců na různé pozice. Po celém světě se používají již několik desítek let.

Existuje velké množství úkolů a testů, se kterými se zde pracuje. Důležité je ale také správné navržení kritérií výběru a vyškolení hodnotitelů.

Po skončení samotného Assessment centra, kdy kandidáti odcházejí, začíná porada hodnotitelů, ve které se určí, který z uchazečů je na danou pozici vhodný a který ne. Z této hodnotitelské porady také vycházejí výstupní zprávy a zpětné vazby, které jsou předány zadavateli a kandidátům.

Příklad reálného Assessment centra je uveden v druhé části této diplomové práce. Zde je také popsán výzkum, jehož cílem je zjistit validitu Assessment center, která se používají pro výběr zaměstnanců do určité bankovní instituce.

## **Abstract**

Assessment centre is very useful and popular method for selection of employees on various positions. It has been used for already several decades all over the world.

There are many tasks and tests, which can be used, but selection of criteria and training of assessors are important too.

When Assessment centre is over and candidates have gone, meeting of assessors begins. At the meeting the assessors identify, which candidate is acceptable for a given position and which is not. At this meeting outputs and feed backs are worked out and this outputs are passed along to contracting authority and to candidates.

One example of real Assessment centre is mentioned in second part of this graduation theses. It also contains a research, which aims to figure out what the validity of this particular Assessment centre is.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>I. Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
1. Popis Assessment centra a jeho využití .....	13
2. Historie .....	20
3. Používané metody .....	23
3.1 Psychodiagnostické metody .....	23
3.2 Sociometrie .....	29
3.3 Skupinová diskuse .....	30
3.4 Skupinové hry .....	31
3.5 Rolové hry .....	32
3.6 Individuální prezentace .....	34
3.7 Třídění došlé pošty .....	35
3.8 Případové studie .....	36
3.9 Esej .....	36
3.10 Ukázky práce .....	37
3.11 Znalostní testy .....	37
3.12 Rozhovor s kandidátem .....	38
3.13 Pozorování jako důležitá metoda Assessment centra .....	39
4. Příprava a realizace Assessment centra .....	45
4.1 Příprava .....	45
4.2 Kritéria výběru kandidátů .....	49
4.3 Sestavení programu .....	51
4.4 Výběr a školení hodnotitelů .....	54
4.5 Realizace Assessment centra .....	57
4.6 Porada hodnotitelů .....	58
4.7 Výstupní zprávy .....	59
4.8 Zpětná vazba kandidátovi .....	60

4.9 Vyhodnocení Assessment centra . . . . .	62
4.10 Etické aspekty AC . . . . .	63
5. Validita a reliabilita . . . . .	66
5.1 Validita . . . . .	66
5.2 Reliabilita . . . . .	71
5.3 Ověřování výsledků AC v praxi . . . . .	72
6. Rizika popisované metody . . . . .	74
6.1 Typologie chyb . . . . .	75
6.2 Chyby při přípravě Assessment centra . . . . .	75
6.3 Chyby při realizaci Assessment centra . . . . .	76
6.4 Chyby při zpracovávání výstupů . . . . .	80
6.5 Chyby při zpětné vazbě . . . . .	80
6.6 Chyby při nástupu nových zaměstnanců do organizace . . . . .	81
6.7 Rizika Assessment centra jako metody . . . . .	83
7. Specifika Assessment centra v bankovním sektoru . . . . .	84
8. Development centrum . . . . .	87
<b>II. Empirická část . . . . .</b>	<b>91</b>
9. Představení firmy . . . . .	92
10. Popis pozice bankovního poradce . . . . .	94
11. Popis Assessment centra používaného pro výběr bankovních poradců . . . . .	98
12. Cíle výzkumu a hypotézy . . . . .	105
13. Data a výsledky . . . . .	106
13.1 Použitá metoda . . . . .	106
13.2 Použitý vzorek . . . . .	106

13.3 Výsledky a jejich interpretace .....	109
14. Diskuse .....	116
Závěr .....	121
Použitá literatura .....	123
<b>Přílohy .....</b>	<b>134</b>
Příloha číslo 1.: Metoda In-basket .....	135
Příloha číslo 2.: Balesovo pozorovací schéma .....	136
Příloha číslo 3.: Profesiografie .....	138
Příloha číslo 4.: Komunikační dovednosti .....	140
Příloha číslo 5.: Kompetenční model obchodníka .....	141
Příloha číslo 6.: Provázanost metod AC se zjišťovanými kompetencemi kandidátů	143
Příloha číslo 7.: Výstupní zpráva z Assessment centra .....	144
Příloha číslo 8.: Test „Porovnávání čísel“ .....	146
Příloha číslo 9.: Belbinův test týmových rolí .....	148
Příloha číslo 10.: Dotazník .....	151



## Úvod

V této diplomové práci se budeme zabývat tématem **Assessment center**, které je používanou metodou personální psychologie.

**Personální psychologie** je součástí psychologie práce a organizace a zabývá se lidským chováním spjatým s pracovní činností. Můžeme ji najít například v těchto oblastech:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Výcvik a rozvoj personálu
- Plánování lidských zdrojů
- Zajišťování slušného zacházení se zaměstnanci
- Posuzování výkonu zaměstnanců
- Poradenství pro zaměstnance
- Propouštění a řešení nadbytečnosti personálu
- Vyjednávání
- Motivace zaměstnanců (Foot, Hook, 2002)

Tyto oblasti je možné seskupit do **třech** větších **kategorií**. První kategorie se zabývá získáváním nových zaměstnanců. Druhá zahrnuje veškeré činnosti, které se týkají péče o zaměstnance a třetí se týká práce se zaměstnanci, kteří dobrovolně či nedobrovolně organizaci opouštějí.

**Historie** personální psychologie je velmi zajímavá. Její počátky jsou datovány do prvních dvou desetiletí dvacátého století a často se spojují se jmény W.D. Scott, F.W. Taylor a H. Münsterberg, kteří se hojně zabývali výběrem nových zaměstnanců a jejich výcvikem.

Rozvoj pocítila personální psychologie v obou světových válkách, kdy bylo nutné testováním zjišťovat nejen specifické schopnosti a profesní dovednosti vojáků, ale také jejich odolnost vůči stresu (zde můžeme hledat jedny z předchůdců dnešních Assessment center).

Po II. světové válce i nadále vzrůstala potřeba psychologické diagnostiky a výcviku zaměstnanců, protože v organizacích se používaly stále složitější technologie a pracovní postupy. V druhé polovině padesátých let tedy získává personální psychologie svůj název a od sedmdesátých let se hojně začleňuje do fungování organizace v podobě oddělení personálního managementu nebo řízení lidských zdrojů, kde jsou zahrnuty právě výše zmíněné oblasti (Štikar et al., 2000).

**Assessment centrum** jako takové je psychologická metoda, která se používá hlavně pro výběr nových zaměstnanců a hodnocení těch stávajících. V dnešní době popularita této metody neustále stoupá a využívá ji stále více českých i zahraničních firem. Psychologové zaměřeni právě na personální psychologii mohou v práci s touto metodou najít dobré uplatnění. Proto je jistě důležité rozšířit si v daném oboru své znalosti a vědomosti. K tomu by nám měla pomoci tato diplomová práce.

S Assessment centrem jsem se poprvé **osobně setkala** v roce 2008, kdy jsem byla jeho účastnicí. Tehdy se jednalo o přijímací řízení do konzultantské firmy, která sama nabízela realizaci těchto metod dalším organizacím. Přijímacím řízením jsem prošla úspěšně a v tuto chvíli participuji na přípravě i průběhu Assessment center pro podniky z různých sfér.

Dále pracuji jako konzultantka lidských zdrojů ve velkém bankovním institutu. I zde se setkávám s Assessment centry, ale tentokrát jako zadavatelka. Výběrová řízení jsou realizována další konzultantskou firmou.

Toto zaměstnání mě také inspirovalo k tomu, že jsem se rozhodla psát svou diplomovou práci na dané téma. Assessment centra mě totiž stále nepřestávají fascinovat. Považuji je za komplexní metodu, kterou je možné poznat a hodnotit člověka. Trvají sice mnohem déle než například přijímací pohovor, jsou náročnější také finančně, ale poskytují komplexnější pohled na účastníky. Navíc, jak jsem slyšela již od mnoha kandidátů, jsou pro ně většinou příjemným a zábavným způsobem, jak se prezentovat. Kandidáti tuto metodu výběru často považují za „hru pro dospělé“.

Diplomová práce se bude zabývat hlavně **výběrovými Assessment centry** a bude rozdělena na dvě části: teoretickou a empirickou.

V **teoretické části** se zaměříme na popis a využití Assessment centra a jeho historii. Dále se pokusíme uvést metody, které se v průběhu takovýchto výběrových řízení standardně používají. Stručně popíšeme, jak probíhá příprava a realizace běžného Assessment centra a co přichází na řadu po jeho skončení. Dále se zaměříme na validitu a reliabilitu této výběrové metody a pokusíme se zde uvést také výsledky některých dříve realizovaných výzkumů. V další části popíšeme možná rizika Assessment centra jako takového i jeho dílčích částí. Jelikož empirická část této diplomové práce bude zaměřena na výzkum v bankovní instituci, budeme se v teoretické části snažit uvést také specifika Assessment center právě v bankovním sektoru. Teoretickou část bude uzavírat kapitola o Development centrech, která jsou zajímavou a také hojně používanou variantou Assessment center.

**Empirická část** této diplomové práce bude věnována výzkumu, zda jsou Assessment centra, která se používají v jedné velké české bankovní instituci, validní.

Na začátku empirické části tedy představíme firmu, ve které bude tento výzkum probíhat. Vedení organizace jsme ale slíbili, že bankovní institut zůstane v anonymitě a nikde se neobjeví jeho název. To bychom také chtěli dodržet. Po kapitole o organizaci bude následovat část, ve které uvedeme informace o pozici bankovního poradce. Do této pozice jsou kandidáti vybíráni Assessment centrem nejčastěji. Toto Assessment centrum popíšeme v další kapitole. Dále uvedeme cíle výzkumu a hypotézy, které jsme si stanovili. Následovat budou informace o použité metodě výzkumu, o vzorku a dále již samotná data, jejich interpretace, výsledky i diskuse o daném výzkumu.

V závěru této diplomové práce bychom chtěli posoudit, zda Assessment centra používaná v daném bankovním institutu pro výběr nových zaměstnanců jsou opravdu validní.

Literární zdroje použité pro tuto diplomovou práci budou citovány citační normou ISO 690. Překlady cizojazyčných prací do češtiny vytvářeli autoři této práce sami.

## **I. Teoretická část**

## 1. Popis Assessment centra a jeho využití

Assessment centrum je počestělý výraz pro anglické Assessment centre nebo Assessment center. V češtině toto slovní spojení znamená hodnotící středisko, ale český překlad se u této metody výběru a hodnocení pracovníků nepoužívá.

Různých popisů Assessment centra (dále používána také zkratka AC) jsme v různých zdrojích našli mnoho. Některé si jsou velmi podobné a jiné se naopak mohou zajímavě lišit. Pro příklad zde uvedeme několik takto nalezených popisů a potom se pokusíme o vytvoření vlastního.

Terpak (2008) popisuje Assessment centrum jako proces zkoušek, který je sestaven ze situací podobných těm, které jsou běžné na obsazované pozici. Každá úloha použitá v AC je vybrána tak, aby měřila znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky kandidátů v daných situacích. Zdá se, že Assessment centrum je jedním z neúčinnějších a nejefektivnějších nástrojů, pro hodnocení a testování uchazečů.

Bedrnová (Bedrnová et al., 2007) říká o Assessment centrech, že to jsou jedno- až dvoudenní diagnosticko – výcvikové programy koncipované pro více uchazečů najednou. Tyto programy jsou založeny na simulaci reálných manažerských situací, které jsou účastníkům tohoto programu předkládány jako skupinové nebo individuální. V rámci těchto programů se využívá psychodiagnostika, skupinová řešení problému, hraní rolí, řešení konfliktů a tak dále.

Z průběhu AC bývá odvozeno hodnocení účastníků, které vypracovávají pozorovatelé a které bývá předáno jako zpětná vazba uchazečům.

Montag (2002) ve své knize uvádí, že Assessment centrum je souhrnem metod, které se běžně používají v personálně – psychologické praxi. Jednotlivé použité metody se v různých AC ale mohou značně lišit. Aby se stále jednalo o Assessment centrum, musí soubor metod dodržovat určitá pravidla.

Mezi tato pravidla patří jasně definované parametry, které chceme zjišťovat. Dále musí být použito více druhů technik. Tyto techniky musí u uchazečů zjišťovat charakteristiky, které souvisejí s uplatněním v budoucím povolání. Chování kandidátů musí být při všech technikách sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli.

Z Assessment centra by měla vycházet závěrečná zpráva o každém uchazeči. Ta by v sobě měla mít zahrnuté výsledky ze všech použitých metod a závěry od všech pozorovatelů.

Kyrianová (2003) o Assessment centrech říká, že to jsou soubory metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců. Množství a náročnost metod odpovídá kritériím, která byla pro výběr a hodnocení účastníků stanovena.

Hlavním znakem AC je přítomnost více hodnotitelů a více uchazečů. Assessment centrum potom trvá delší časový úsek.

V další knize se ke Kyrianové přidává Gruber (2006) a oba píšou, že Assessment centrum může být uskutečněno i pro jednoho uchazeče. Hlavní podmínkou tedy není více účastníků, ale více metod a přítomnost více hodnotitelů.

Pomocí AC můžeme dobře posoudit především tyto charakteristiky jedince: prezentační dovednosti, spolupráci v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti a podobně.

Velmi zajímavá je také definice Hroníka (2002), která říká, že Assessment centrum je časově ohraničená multisituační zkouška, které se účastní více hodnotitelů a která má podobu opakovaného hodnocení individuálního, skupinového i sebesouzení .

Štikar (Štikar et al., 2000) ve své knize uvádí, že nejlepším překladem Assessment centra do češtiny je „diagnostický a výcvikový program“

Tato metoda se používá hlavně pro výběr pracovníků na významné nebo náročné pozice, protože sama o sobě je náročná finančně i časově.

Uchazeči během několika dnů procházejí psychologickými testy, strukturovanými rozhovory, řešením problémů a úkolů, hraním rolí, simulacemi pracovních činností a skupinovými diskusemi.

Během AC je přítomna větší skupina kandidátů, ale také větší skupina hodnotitelů, kteří na kandidáty dohlížejí a v závěru celého programu vytvářejí na každého jednotlivého uchazeče hodnotící stanovisko podle předem stanovených kritérií.

Také Armstrong (1999) mluví o Assessment centrech. Podle něho je AC dobrým přístupem k výběru pracovníků a má tyto hlavní rysy: největší pozornost se soustřeďuje na chování. Používají se různé skupinové úkoly a testy. Výkon uchazeče se vztahuje k požadovanému výkonu na určité obsazované pracovní pozici. Několik kandidátů je hodnoceno najednou, aby bylo možné je srovnávat v interakci. Stejně jako více kandidátů, účastní se Assessment centra i více hodnotitelů.

Díky tomu, že v AC pracujeme s uchazečem delší dobu, můžeme lépe posoudit, zda ten daný jedinec vyhovuje firemní kultuře a i on může posoudit, zda bude schopen ztotožnit se s organizací i jejími hodnotami a zda mu práce zde bude vyhovovat.

Arnold (Arnold et al., 2005) uvádí několik pravidel, která byla ustanovena na 17 Mezinárodním kongresu o metodách Assessment centra v roce 1989. Tato pravidla musí být dodržována, aby výběrová metoda mohla být nazývána AC.

Patří sem jasné dimenze (kompetence), které jsou odvozené z popisu pozice a které definují klíčové dovednosti a znalosti úspěšných kandidátů v daném AC. Dále je to větší množství metod, které jsou použity k odhalení úrovně daných kompetencí u jednotlivých kandidátů. Nesmí chybět ani větší skupina školených hodnotitelů, kteří sledují a hodnotí dané účastníky. Toto hodnocení pak musí být také správně zaznamenáno.

**Naše definice** (nebo spíše popis) bude zřejmě velmi obsáhlá, protože AC je velmi složitou a různorodou metodou, kterou je potřeba popsat co nejkompaktněji.

Assessment centrum je souborem metod, které se používají zejména pro **výběr nových zaměstnanců** na zvolenou pozici a jejich hodnocení.

Samotné AC může trvat od několika hodin po několik dnů, ale asi nejtypičtější je délka **jednoho dne**.

Velkou výhodou této výběrové metody je, že můžeme pracovat s větším množstvím kandidátů najednou. Většinou se jedná o skupiny od 4 do 12 uchazečů, ale existují i Assessment centra, kterých se účastní pouze jeden uchazeč. Z vlastní zkušenosti bychom ale doporučovali maximálně **osm účastníků**, protože AC je potom přehlednější a pro hodnotitele méně náročné.

Výhodou tohoto hromadného výběrového řízení je možnost **porovnávat** různé kandidáty mezi sebou. Dále je také užitečné zadávání některých úkolů všem uchazečům najednou, takže se šetří čas realizátorů AC.

Kromě většího počtu účastníků Assessment centra je při různých metodách potřebná přítomnost i **většího množství pozorovatelů** neboli hodnotitelů (většinou se doporučují **minimálně tři**). Tito hodnotitelé by měli mít odborné zkušenosti a vědomosti v oboru, do kterého je nový zaměstnanec vybírán, ale také přímo v hodnocení kandidátů. Proto se doporučuje, aby alespoň jeden z hodnocených byl zástupcem firmy (manažer nebo specialista) a další hodnotitelé by měli být interní nebo externí provozovatelé této metody.

Složení Assessment centra se může případ od případu lišit, protože na různé pozice jsou potřebné různé kompetence, které na AC můžeme zjišťovat. Správné Assessment centrum ale vždy obsahuje alespoň některé z těchto metod: **psychodiagnostické testy, sociometrii, skupinové diskuse, skupinové hry, rolové hry, individuální prezentace, třídění došlé pošty, případové studie, psaní esejí, ukázky práce, znalostní testy a rozhovor s kandidátem**. Některé z těchto metod jsou zadávány účastníkům skupinově, jiné individuálně. Stejně tak i jejich řešení může být týmové či individuální. Každá z těchto částí nám ale o uchazečích řekne nějaké další zajímavé informace.

Když jsou všechny vybrané úlohy hotové, Assessment centrum pro uchazeče končí a oni mohou odejít. Pro skupinu hodnotitelů ale začíná takzvaná **hodnotitelská porada**, při které je úkolem všech pozorovatelů dohodnout se na jednotném hodnocení každého kandidáta.

Toto hodnocení potom bývá převedeno do písemné formy a spolu se slovním komentářem předáno jednotlivým uchazečům jako **zpětná vazba** s doporučeními k dalšímu rozvoji.

Se všemi částmi uvedenými v tomto popisu Assessment centra jako metody výběru nových zaměstnanců se blíže seznámíme v dalších kapitolách.

### **Využití Assessment centra**

Použití Assessment centra může mít **více účelů**. Podle toho, pro který z účelů se zrovna rozhodneme, je potřeba upravit použité metody i zpracování výstupů.

Asi nejtypičtějším účelem je **obsazování volných pozic**. Tyto volné pozice můžeme obsazovat externími i interními kandidáty. Existují tedy Assessment centra, kterých se účastní jen externí kandidáti, jen interní kandidáti nebo jsou tyto dvě skupiny uchazečů přítomny při jednom AC.

Každé z těchto AC má svá specifika, protože jinak se pracuje s interními kandidáty, kteří již znají firemní kulturu a na obsazovanou pozici se již určitě informovali, a jinak se pracuje s externími kandidáty, kteří mohou být přesvědčeni, že vedle interních kandidátů nemají šanci.

Cílem takového Assessment centra je vybrat vhodného kandidáta (Kyrianová, 2003).

Na tento typ Assessment center bude zaměřena největší část této práce.

Další možnou formou Assessment centra je takzvané **Development centrum**, které se zaměřuje na **identifikaci rozvojového potenciálu** u stávajících zaměstnanců a jejich **trénink**.



I toto využití AC je velmi časté, a proto mu věnujeme samostatnou kapitolu v závěru teoretické části této práce.

Někdy se také setkáváme s tím, že manažer chce pomocí Assessment centra rozhodnout, **koho** z dosavadních zaměstnanců **vyhodit**. Důvodem tohoto rozhodnutí může být snaha manažera zbavit se odpovědnosti. I když takovéto AC může proběhnout, měl by být stejně brán větší zřetel na dosavadní výsledky práce zaměstnance (Kyrianová, 2003).

Zajímavým využitím Assessment centra je také **měření efektu rozvoje**. V tomto případě se AC dělá dvakrát: před začátkem rozvojového programu a po jeho skončení. Takto získaná data se pak porovnávají a zjišťuje se úroveň zlepšení.

Získaná data můžeme pak dále porovnávat také s ideálním profilem zaměstnance (Hroník, 2002).

V některých případech se ale **účely** využití mohou **prolínat**. Například můžeme vytvořit Development centrum, ve kterém budeme zjišťovat možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců, ale zároveň bude tato metoda fungovat jako interní Assessment centrum pro výběr na manažerskou pozici.

Poradenská firma Price Waterhouse Coopers ve své studii uvádí, že české společnosti preferují při výběru a hodnocení pracovníků spíše psychologické testy a Assessment centrum nepoužívají příliš často (5,9%) v porovnání se společnostmi s úplným nebo částečným zahraničním kapitálem (28,9%) (Moravcová, 2001).

### **Výhody a nevýhody Assessment centra**

Jako každá metoda má Assessment centrum své výhody i nevýhody. Nyní se je pokusíme popsat.

Mezi **výhody** patří například to, že diagnostické poznávání osobnosti účastníků je spojeno s pozorováním jejich chování. Dále je posuzována větší skupina uchazečů najednou, takže může docházet k jejich porovnávání. Díky větší skupině hodnotitelů zase dostáváme o hodnoceném pestřejší obrázek, protože názory jednotlivých hodnotitelů se vzájemně doplňují a eliminují subjektivní nedostatky v hodnocení (Štikar et al., 2000).

Další výhodou je, že pomocí Assessment centra lze provést výběr z velkého množství kandidátů. Takto můžeme obsadit i více pozic najednou. Kandidáti vybraní na pozici pomocí AC si často svého zaměstnání více vážejí, jsou loajálnější k zaměstnavateli a pracují lépe,

protože vědí, že museli při výběrovém řízení překonat velkou konkurenci. Stejně tak zaměstnavatel, který si daného uchazeče vybral, má pocit že tento konkrétní zaměstnanec je kvalitnější a pracuje lépe. Tato představa se potom může přetransformovat v sebenaplňující proroctví (Kyrianová, Gruber, 2006).

Metoda Assessment centra je velmi flexibilní, takže si jí můžeme upravovat podle různých pozic a kritérií. Hodnocení získané pomocí této metody je komplexní a mnohostranné. Všichni zúčastnění (tedy kandidáti i hodnotitelé) se v průběhu AC učí díky novým zkušenostem (Hroník, 2002).

Za výhodu AC můžeme považovat také jeho náročnost. Na rozdíl od výběrového pohovoru se na Assessment centrum nemohou kandidáti tak dobře připravit, protože nevědí, co přesně je bude čekat. Navíc zde pracují ve stresu a dostávají nečekané a netradiční úkoly (Kozáková, 2008).

Mezi základní **nevýhody** Assessment centra jako metody výběru zaměstnanců patří časová a finanční náročnost.

Dle takzvaného **simulačního rizika** se může stát, že kandidát dosahuje v AC lepších výsledků než je tomu pak v reálných pracovních situacích. To je zapříčiněno například tím, že okolnosti modelové situace, popřípadě celého AC, plně neodpovídaly situacím reálným.

Opakem simulačního rizika je **riziko chybné výzvy**, kdy se kandidát naopak ukáže v průběhu Assessment centra v horším světle než jak je to u něj doopravdy. Příčinnou může být například to, že mu nevyhovuje prostředí AC a reálná situace ho k výkonu motivuje mnohem víc (Hroník, 2002).

Další nevýhoda plyne z přímého pozorování kandidátů hodnotiteli. Přítomnost těchto hodnotitelů ovlivňuje přirozené chování účastníků AC a může se u nich vyskytovat větší tréma, větší stylizace a nespontánní chování (Montag, 2002).

Přehled hlavních výhod a nevýhod metody Assessment centra přikládáme formou přehledové tabulky (Tab.č.1.).

Výhody	Nevýhody
Diagnostika účastníků spojena s pozorováním jejich chování	Časová náročnost
Možnost porovnání více účastníků mezi sebou	Finanční náročnost
Větší množství hodnotitelů sestaví pestřejší obrázek o hodnoceném	Simulační riziko: kandidát dosahuje v AC lepších výsledků než jak je tomu v reálných situacích
Je možné vybírat z velkého množství kandidátů a obsadit více pozic najednou	Riziko chybné výzvy: kandidát dosahuje v AC horších výsledků než jak je tomu v reálných situacích
Kandidát si své nové pozice více váží, protože přijímací řízení bylo složitější	Ovlivněné chování kandidátů vzhledem k přítomnosti hodnotitelů při celém AC
Metoda AC je flexibilní a dá se upravovat pro různé pozice a kritéria  AC jako výběrové řízení je náročné a kandidáti se na něj nemohou zcela připravit	

**Tab.č.1.:** výhody a nevýhody AC

## 2. Historie

Assessment centrum jako výběrová metoda má mnohem delší historii, než si dokážeme představit. Velmi podobné zkoušky používaly například už **přírodní národy** při **iniciačních obřadech** a **přechodových rituálech**. Ten, kdo chtěl uspět, musel projít několika úkoly, které byly velmi podobné tomu, co jedince čeká v běžném životě nebo co ho může potkat.

Také **středověké rytířské souboje** můžeme považovat za dalšího předchůdce Assessment center, protože i rytíři zde plnili úkoly, které měly poukázat na jejich sílu a chrabrost a posunout je v tamější hierarchii výše (Hroník, 2002).

Vývoj Assessment centra jako takového je ale úzce spjat s vývojem psychodiagnostiky a psychologie práce a organizace.

Na začátku dvacátého století se metody podobné AC začaly používat při **výběru do armády** a při hodnocení již stávajících vojáků. Zjistilo se totiž, že když vojáci absolvují určité situace „nanečisto“, jsou v nich zhodnoceni a s daným hodnocením se potom dále pracuje, zefektivní se tím výcvikový program i bojeschopnost celé armády.

Například ve 20. letech 20. století se tato strategie používala pro výběr důstojníků v německé říšské armádě a od roku 1943 vybírali a hodnotili američtí psychologové pomocí metody podobné AC své špiony (Hroník, 2002).

V roce 1937 vytvořil G.W.Allport **přehled kategorií metod výzkumu osobnosti** jedince. Tento přehled byl velmi rozsáhlý a dodnes může být použit pro koncipování AC (Hroník, 2002).

Pojem Assessment centrum byl ale pro tuto metodu poprvé použit až americkým psychologem **H.A.Murrayim** v roce 1938 (Hroník, 2002).

Od 50. let 20. století se metody AC začaly používat i v **americké komerční oblasti**.

Bělohávek (1994) tvrdí, že Assessment centrum bylo poprvé použito v roce 1958 k výběru pracovníků pro Bellovu telefonní centrálu v Michiganu.

Koontz a Weihrich (1993) potom mluví o tom, že první společností, která začala AC v padesátých letech používat pravidelně, byla American Telephone and Telegraph Company.

V této společnosti byl hlavním výzkumníkem Dr. Douglas W. Bray. Tento muž společně s Dr. Williamem Byhamem založil Developmental Dimensions International, Inc. (DDI), společnost, která provozovala Assessment centra v organizacích po celém světě (Mayes, 1997).

Od té doby se model Assessment centra šířil nejprve po USA a dále také do **Evropy**.

V Evropě tuto metodu jako první použila **německá** pobočka společnosti IBM v roce 1970 (Moravcová, 2001), ale její využití se rozšiřovalo i zde.

Vznikl výzkum, který porovnával Assessment centra v německy mluvících zemích a v USA. V tomto výzkumu se zjistilo, že AC v těchto zemích se v některých aspektech liší. Důvodem mohou být zřejmě ideologicky zakořeněná omezení, nedostatečná profesionalita v některých aspektech interních Assessment center i kulturní rozdíly (Krause, Gebert, 2003).

V **Americe** se Assessment centra postupem času začala využívat v průmyslových, vzdělávacích, vojenských, vládních i dalších organizacích. Carissimi (1982) popsal používání AC ve zdravotnictví, Ziv (Ziv et al., 2008) dokonce zkoumal přínos Assessment centra pro přijímací řízení uchazečů na lékařské školy. Terpak (2006) i Kastros (2009) mluví o využití této metody pro výběr nových hasičů a jejich povyšování.

Tato popularita Assessment center vedla k tomu, že musely vzniknout určité normy, směrnice a etická pravidla, která by tuto metodu upravovala a standardizovala.

Proto byly svolány kongresy a v roce 1975 na již třetím Mezinárodním kongresu o metodě AC v kanadské Quebecu byla ustanovena první formální pravidla. Tato pravidla se ale dodnes upravují a vyvíjejí (Howard, 1997).

V **Rusku** (dříve Sovětský svaz) se Assessment centra zřejmě používala už při výběru zpravodajců, ale bohužel nejsou dostupné žádné zdroje, které by tuto teorii potvrdily.

Od počátku 60. let se ale metody s prvky podobnými AC používaly při výběru a výcviku ruských **kosmonautů** (Hroník, 2002).

Assessment centra expandovala i dále na východ a to do Asie. Specifika takovýchto AC v **Japonsku** popisuje například práce Taylora a Franka (1988).

Dapra a Byham (1978) ve svém článku mluví o tom, že v roce 1978 již Assessment centrum jako výběrovou metodu používalo dva tisíce organizací po celém světě.

**Česká republika** (dříve Československo) s používáním Assessment center při výběru a výcviku zaměstnanců také nepozastávala. Například v Psychotechnickém ústavu pracovalo mnoho psychologů práce a organizace, kteří pomocí těchto metod vybírali nové zaměstnance do Baťových závodů a školili stávající (Hroník, 2002).

Takzvaný **boom** pro Assessment centra u nás nastává ale až **po roce 1989**, kdy česká psychologická pracoviště začala více spolupracovat se zahraničím. Mnoho komerčních podniků začalo zaměstnávat psychology, kteří se podíleli na výběru zaměstnanců, ale vznikají také samostatné konzultantské firmy, které ostatním nabízejí své služby v sestavování a vedení AC pro výběr a hodnocení pracovníků.

Nabízí se otázka, proč právě v posledních letech došlo k tak velkému růstu zájmu o Assessment centra. Možností je několik. Nejpravděpodobnější odpovědí je ale to, že firmy si mezi sebou předávají dobré zkušenosti s těmito metodami, a také to, že se v dnešní době jedná o určitou **módu** (Kyrianová, 2003).

### 3. Používané metody

V této kapitole se zaměříme na jednotlivé úkoly v Assessment centru. Ty jsme pro lepší přehled nejprve shrnuli do tabulky (Tab.č.2.).

<b>Metoda</b>	<b>Využití</b>
<b>Psychodiagnostika</b>	Zjišťování výkonových a osobnostních charakteristik
<b>Sociometrie</b>	Zjišťování rolí v týmu
<b>Skupinová diskuse</b>	Zjišťování schopnosti prosadit se, aktivity a podobně
<b>Skupinové hry</b>	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako u skupinové diskuse
<b>Rolové hry</b>	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
<b>Individuální prezentace</b>	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti jedince
<b>Třídění došlé pošty</b>	Zjišťování úrovně Time managementu a žebříčku hodnot
<b>Případové studie</b>	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
<b>Esej</b>	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
<b>Ukázky práce</b>	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti
<b>Znalostní testy</b>	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
<b>Rozhovor s kandidátem</b>	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

**Tab.č.2.:** metody používané v AC a jejich využití

#### 3.1 Psychodiagnostické metody

Mezi psychodiagnostické metody používané při AC můžeme zařadit **výkonové testy včetně testů inteligence, osobnostní dotazníky a projektivní testy.**

Testové metody se používají proto, aby se hodnotitelé dozvěděli o kandidátech co nejvíce informací. Mohou nám prozradit mnoho o kandidátových osobnostních rysech, inteligenci, motivaci, osobnostním naladění ale také o tom, jak se uchazeč sám vidí a hodnotí.

Někdy se testové metody používají ale také k zaplnění volného času kandidátů během toho, co v jiné místnosti probíhají individuální rozhovory a prezentace.

Výběr testových metod a jejich náročnost by měla odpovídat pozici, na kterou probíhá výběrové řízení. Například inteligenční testy jsou někdy nezbytnou součástí AC a jindy jsou hodnotitelé schopni posoudit rozumové předpoklady kandidáta jen podle individuálního rozhovoru a inteligenční test není potřeba (Kyrianová, 2003).

### **Výkonové testy**

Definice výkonového testu nám říká, že je to jakýkoli test určený k vyhodnocení současné úrovně znalostí a dovedností (Hartl, Hartlová, 2004).

Svoboda (1999) poukazuje na to, že výkonové testy patří k nejstarším diagnostickým metodám v psychologii. Jsou zaměřeny na výkon dané osoby, tedy na její úspěch či neúspěch při činnosti. Můžeme sem řadit testy inteligence, testy speciálních schopností a psychických funkcí a vědomostní testy.

**Inteligenční testy** měří inteligenční potenciál jedince. Při AC se osvědčilo mnoho různých testů například **Ravenovy progresivní matrice**, **VMT** (Vídeňský maticový test) nebo **IST** (Test struktury inteligence, ne vždy je u tohoto testu časově možné použít ho celý, a proto můžeme pracovat jen s některými subtesty). Tyto testy nám o kandidátovi mohou říct ale mnohem víc než jen to, jaké má IQ. Dá se u nich například sledovat, jak rychle se kandidát vpraví do nové situace nebo jak daleko za daný časový úsek dojde.

Přesný výsledek IQ sám o sobě není pro přijetí uchazeče nejdůležitější. Můžeme zde vyřadit kandidáty, kteří například nesplňují normu, ale nemůžeme jistě říci, že kandidát s IQ 125 bude na dané pracovní pozici úspěšnější než kandidát s IQ 118. I zde je potřeba posoudit správně požadavky na pozici, protože například rutinní práci jsou někdy schopni lépe vykonávat lidé s nižším IQ.

Někdy můžeme narazit na názor, že výsledek IQ testu představuje měřitelnou věc uloženou v hlavě a nazvanou obecná inteligence (Gould, 1998). Takovýto výsledek je ale spíše určitým potenciálem a záleží na jedinci, jak s ním dále naloží.

Dulewicz a Fletcher (1982) ale ve svém výzkumu prokázali, že testy inteligence mohou předikovat výsledky Assessment centra mnohem lépe než třeba předchozí pracovní zkušenosti. Ke stejným závěrům došli také Furnham, Taylor, a Chamorro-Premuzic (2008). Furnham se ale podílel i na výzkumu spolu s Jensenem a Crumpem (2008), kde se tato korelace mezi výsledky AC a inteligenčními testy neprokázala. Tato sféra tudíž vybízí k dalšímu zkoumání.



**Testy speciálních schopností** měří například paměť, kreativitu nebo pozornost. Testy pozornosti jsou žádoucí u mnoha profesí, kde je potřeba rychlá a svědomitá práce. Používá se zde **Bourdonova zkouška, test d2, Sčítací zkouška nebo Číselný čtverec**.

**Testy vědomostí** se používají při zjišťování profesních znalostí. Můžeme je rozdělit na testy zjišťující znalost faktů a na testy schopností dané vědomosti aplikovat. Existují standardizované testy, ale pro potřeby různých profesí je možné vytvořit si vlastní specializovaný test.

Výsledky všech výkonových testů nám poukazují pouze na uchazečův potenciál, ne na to, jak se opravdu bude chovat v dané chvíli v zaměstnání. Na tom se totiž podílí ještě mnoho dalších faktorů jako třeba motivace a vůle.

Důležitým faktorem zde může být také stres, který znatelně ovlivňuje výsledky testů. I na to by hodnotitelé měli brát zřetel.

Hodnotitelé, kteří s výkonovými testy pracují, by měli být v tomto oboru zkušení, protože ne vždy mohou při vyhodnocování počítat s normami uvedenými v testu. Kandidáti jsou totiž specifickým vzorkem, který nemusí splňovat normální rozdělení populace. Pokud se daný test používá pro výběr na určitou pozici dlouhodoběji, mohou si hodnotitelé vytvořit vlastní normy, které vycházejí z úspěšnosti již otestovaných a přijatých zaměstnanců.

### **Osobnostní dotazníky**

Dotazníky jsou metodou hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek. Osobnostní dotazníky se zaměřují buď na jeden rys osobnosti (úzkost, agresivita a tak dále) nebo na několik rysů současně. Dotazování vypovídá o svých reakcích, pocitech, postojích i zkušenostech. Osobnostní dotazníky se používají k zjišťování informací v mezích normy i v patologické sféře (Hartl, Hartlová, 2004).

Svoboda (1999) k této definici osobnostních dotazníků přidává ještě to, že metoda je založena na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby. Odpovědi jsou závislé na vnitřních poznacích probanda a na tom jak chápe sebe a druhé. Výpovědní hodnota osobnostních dotazníků je ovlivněna také tím, jak je uchazeč ochoten odpovídat na dané otázky pravdivě.

Dotazovaný nehodnotí přímo své osobnostní rysy, ale popisuje své chování v situacích, kde se tyto rysy mohly projevit. Tím je také do určité míry zabraňováno přílišné stylizaci uchazeče, který nemusí rozluštit, která otázka se vztahuje ke kterému konkrétnímu osobnostnímu rysu.

Z formálního hlediska můžeme rozlišovat dotazníky a inventáře. Na otázky v **dotaznících** kandidát odpovídá „ano“, „ne“ nebo „nevím“. V **inventářích** se dotazovaný vyjadřuje

k tomu, zda s výrokem souhlasí nebo nesouhlasí. Používají se také **dotazníky s mnohonásobnou nucenou volbou**, kdy si proband vybere jednu nebo více odpovědí z předem daného seznamu.

Dále dělíme dotazníky na jednodimenzionální a vícedimenzionální. **Jednodimenzionální dotazníky** se zaměřují vždy na jeden určitý rys osobnosti, který nás při výběru uchazeče na danou pozici nejvíce zajímá. V Assessment centrech se ale více používají **vícedimenzionální dotazníky**, které se pokoušejí zmapovat osobnost kandidáta v co největším kontextu. Mezi používané dotazníky tohoto typu patří například **ICL** nebo **16PF**.

Osobnostní dotazníky jsou používanou metodou v AC, ale musíme si uvědomit, že podléhají uchazečovu subjektivnímu vidění sebe sama. Mohou být ovlivněny také kandidátovou stylizací do určité podoby. Proto by výsledky z těchto testů měly být posuzovány pouze v kontextu celého pozorování a neměl by z nich být vyvozován žádný diagnostický závěr.

Nicméně tyto testy nám mohou kromě výsledků dát další důležitý zisk a tím je zaměstnání uchazečů během doby, kdy někteří z nich odcházejí na individuální pohovory. Tyto dotazníky mohou kandidáti vyplňovat bez přítomnosti jiné osoby a nevádí, když práci na dotazníku přeruší a vrátí se k němu až po rozhovoru (Kyrianová, 2003).

### **Projektivní testy**

Projektivní testy jsou metodou, která odhaluje vnitřní stavy člověka tím, že proband do určitých situací nebo podnětů přenáší vlastní motivy, přání a emoce (Hartl, Hartlová, 2004).

Svoboda (1999) o projektivních testech říká, že se snaží poznat celou osobnost zkoumaného jedince. Kandidát je postaven před značně neurčitou a málo strukturovanou situaci. Právě díky této mnohoznačnosti podnětu můžeme získat velké množství různorodých odpovědí. Proto jsou výsledky projektivních testů mnohem individuálnější než třeba výsledky osobnostních dotazníků. Další výhodou je například to, že mnoho uchazečů považuje tyto testy spíše za zajímavou hru s fantazií než za psychologický test, který o nich něco vypoví. Kandidáti tak bývají uvolněnější.

Projektivní metody můžeme dělit na verbální, grafické a manipulační (Svoboda, 1999).

Šípek (2000) ale popisuje trochu odlišné dělení projektivních metod a to na techniky verbální, apercipčně vizuální a expresivní. U **verbálních projektivních testů** jsou slova používána jako podnět i odpověď (Slovní asociace, Doplňování vět).

**Apercepčně vizuální projektivní techniky** pracují s takzvanou pareidolií, což je schopnost lidské psychiky dotvářet neurčité podněty (Rorschachův test, Tematický apercepční test, Hand test).

**Expresivní testy** se soustředí na kresbu, často právě na kresbu lidské postavy (Kresba rodiny, Baumtest).

Nyní se ale ještě blíže podívejme na původně popsané dělení projektivních metod podle Svobody (1999) a vztah těchto typů testů k AC.

U **verbálních testů** reaguje proband na podnět slovně. V Assessment centrech se s těmito testy pracuje nejčastěji skupinově, kdy je test zadáván všem uchazečům najednou a oni odpovídají písemně do záznamových archů. Požívané jsou například tyto testy: **Hand test** a **Zulligerovy tabule**. Setkali jsme se ale také se zadáváním méně známého **Szondiho testu** v upravené verzi.

Mezi **grafické projektivní metody** řadíme například **Baum test** nebo **Kresbu postavy**. I tyto testy jsou v AC používané, protože je mohou kandidáti zpracovávat opět skupinově.

**Manipulační projektivní metody** nejsou v Assessment centrech používány téměř vůbec, protože je zde velký nárok na čas. S každým uchazečem je potřeba takovýto test projít individuálně. Zkušení realizátoři AC si ale často vytvářejí vlastní manipulační projektivní testy. Příkladem mohou být různé techniky se sirkami, kdy uchazeči z těchto sirek mají něco vytvořit a pak také okomentovat.

Práce s projektivními testy je samozřejmě při hodnocení uchazečů velmi přínosná, ale klade také velké nároky na zadavatele a hodnotitele. Test je potřeba zadávat určitým standardizovaným způsobem, aby náš zadávací styl neovlivnil výsledky testu. Na samotný průběh testu je potřeba dát kandidátům dostatek času a nestresovat je ani jinými aspekty situace, aby nebyl test těmito nežádoucími proměnnými ovlivněn.

Také pro vyhodnocování výsledků je potřeba velmi zkušený hodnotitel, který je schopen uchazečovy odpovědi správně interpretovat a s výsledky dále pracovat, například začlenit je do celkového obrazu kandidáta po AC (Kyrianová, 2003).

Kvůli této složitosti ve vyhodnocování se zkoušela používat varianta projektivních testů, kdy proband dostal několik možností výkladu a měl si mezi nimi jeden zvolit. To se ale neosvědčilo, protože tyto testy tak přišly o svou spontaneitu. Proto se i nadále používá původní varianta volných odpovědí (Říčan, 1977).

Pro větší přehlednost uvádíme souhrnnou tabulku dělení jednotlivých psychodiagnostických metod. U projektivních testů používáme výše popsané dělení podle Svobody (Tab.č.3.).

<b>Metody</b>	<b>Podskupiny</b>	<b>Příklady</b>
<b>Výkonové testy</b>	Testy inteligence	Ravenovy progresivní matrice, VMT, IST
	Testy speciálních schopností	Bourdonova zkouška, d2, Číselný čtverec
	Testy vědomostí	Většinou specifické pro danou pozici
<b>Osobnostní dotazníky</b>	Jednodimenzionální	Většinou specifické pro danou pozici
	Vícemdimenzionální	16 PF, ICL
<b>Projektivní testy</b>	Verbální testy	Hand test, Zulligerovy tabule
	Grafické testy	Baum test, Kresba postavy
	Manipulační test	Většinou metody vyvinuté jednotlivými hodnotiteli AC

**Tab.č.3.:** přehled psychodiagnostických metod používaných v AC

Názory odborníků na použití psychologických testů v Assessment centrech se velmi liší. Například Montag (2002) říká, že v používání psychodiagnostiky by měla fungovat určitá nepřímá úměra. Čím vyšší je pozice, kterou chceme pomocí AC obsadit, tím méně by mělo být použito testů a tím více by se mělo pracovat spíše s modelovými situacemi.

Jiní odborníci ale říkají, že použití psychodiagnostických testů v Assessment centrech může být velmi přínosné. Je ale potřeba dodržovat určitá pravidla. Testy se nesmějí používat a vyhodnocovat tak jako v klinické praxi, kdy se u klienta hledají spíše abnormality a sféry, ve kterých potřebuje pomoci. Dále je důležité uvědomit si, že výsledky psychologických testů podléhají určité stylizaci uchazeče a jsou také proměnlivé v čase. Důležité je i nebrat výsledky testových metod jako jedinou bernou minci v posuzování kandidáta a spíše je spojit s pozorováním a pohovorem, které mohou poukázat na mnoho dalších zajímavých osobnostních aspektů jedince (Kyrianová, 2003).

Psychodiagnostika má samozřejmě své výhody ale i nevýhody. Mezi hlavní **výhody** patří to, že je možné podle výsledků v testech kandidáty mezi sebou porovnávat. Tyto výsledky jsou objektivnější než například výsledky pozorování nebo rozhovoru. Psychotesty jako takové

bývají většinou dlouhým používáním propracované a dokáží odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomované.

Mezi **nevýhody** psychodiagnostiky můžeme zařadit to, že testy popisují pouze potenciál kandidáta a neřeknou nám, zda tento jedinec svůj potenciál na dané pozici opravdu bude schopen využít. Psychotesty také málokdy odhalí důležité komponenty jako je motivace nebo morální zralost účastníka (Hroník, 1999).

Používání psychodiagnostických metod klade také velké nároky na hodnotitele. Musí mít dobrou znalost psychologie osobnosti, psychodiagnostiky a psychometrie. Musí být s testem dobře seznámen, mít v jeho používání praxi a podléhat supervizi. Musí být schopni převést požadavky na kandidáta na požadavky na výsledky testu. Musí umět sestavit testovou baterii tak, aby výsledky byly podloženy více testy. Musí umět interpretovat testy komplexně a uvědomit si různou váhu norem u jednotlivých testů. A také hlavně musí umět převést zjištěné vlastnosti na prognózu pracovního výkonu kandidáta (Kyrianová, Gruber, 2006).

### 3.2 Sociometrie

Sociometrické testy jsou zvláštní skupinou testů, které nemůžeme zahrnout mezi psychodiagnostiku. Jedná se spíše o metodu sociologickou, kterou dáváme dále do psychologického interpretačního rámce.

Zde nám jde o pohled kandidátů na sebe sama i ostatní. Testy se proto mohou používat ve skupině, která už se zná a spolupracuje nebo i pro jednotlivce.

Sociometrie měří mezilidské vztahy a vychází z typologie sociálních pozic ve skupině. Základními rolemi jsou vůdce, hvězda a černá ovce. V různých sociometrických testech jsou tyto role pojmenovány také různě, ale jejich obsah se většinou nemění. **Vůdce** nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. **Hvězda** je nejsympatičtější členem týmu, ale nemívá tolik rozhodovacích pravomocí jako vůdce. **Černá ovce** se sama neidentifikuje se skupinou, do které je začleněna a i skupina tuto osobu vyčleňuje.

Existují i vedlejší skupinové role, mezi které patří ambivalent, šedá eminence, outsider a lid. **Ambivalent** je jedinec s odlišnými názory než má skupina. **Šedá eminence** je jedinec, který hýbe se skupinovým rozhodováním, aniž by to ostatní tak viděli. **Outsider** se cítí součástí skupiny, ale skupina sama ho vyděluje. Jako **lid** můžeme označit, jedince, který není označován ve skupině ani pozitivně ani negativně. Většinou zůstává nepovšimnut.

Všem jedincům ve skupině se zadá, aby ostatní včetně sebe ohodnotili podle toho, jaký mají vliv na další jedince. Z toho, kolik daný člen skupiny dostal bodů se dále propočítává, jakou má ve skupině roli (Hroník, 2002).

Takto vypadá sociometrické rozdělení, pokud se pracuje s celou skupinou. V rámci Assessment center se ale používají testy, které mohou vyplňovat jedinci sami o sobě a jejich vyhodnocením zjistíme jaké role v týmu zastávají. Mezi nejpoužívanější metody patří **Belbinův test týmových rolí**.

### 3.3 Skupinová diskuse

Skupinové diskuse jsou velmi používanou metodou v Assessment centrech. Makin a Roberts (1986 dle Foot, Hook, 2002) dokonce tvrdí, že se v těchto výběrových řízeních používají nejčastěji.

Montag (2002) dělí skupinové diskuse do několika kategorií na řízené nebo neřízené, s hraním rolí nebo bez hraní rolí a s předchozí přípravou nebo bez ní.

Všechny tyto typy skupinové diskuse mají svá pozitiva. Při **řízené diskusi** může moderující hodnotitel ovlivňovat průběh dění a navigovat diskusi tam, kam chce dojít. Může také vtahovat do hovoru méně aktivní jedince, kteří by se sami zapojovali jen málo, aby zjistil jejich reakce, styl řešení problémů a nápaditost. Naopak při **neřízené diskuzi** se dobře projeví dynamika skupiny a jejích jednotlivých členů. Je zajímavé a přínosné sledovat, kdo se první ujme slova, kdo se ho ujímá nejčastěji, kdo přichází s novými nápady, jak jsou tyto nápady přijímány ostatními, kdo se snaží diskusi přirozeně moderovat a dává šanci i méně aktivním jedincům, koho neodradí to, že jeden z jeho nápadů byl zamítnut a dále se rozhovoru aktivně účastní. Dimenzí, které můžeme při tomto typu diskuse sledovat, je opravdu mnoho.

Na pozitiva **skupinových diskusí s hraním rolí i bez rolí** se zaměříme v následující kapitole, takže další popis zde by byl nadbytečný.

Nyní se ještě zmíníme o diskusích s předchozí přípravou nebo bez ní. Pokud měli uchazeči možnost **předchozí přípravy** na diskusi, jejich nápady, názory a argumenty budou jistě více propracované a hlubší. Zde můžeme například hodnotit odbornost daných jevů. U **diskuse bez přípravy** je důležitým aspektem naopak rychlost reakcí, adaptace na situaci a nápaditost kandidáta. Je dobré se také zaměřit na to, zda uchazeč je ochoten v diskusi prezentovat i nedotažený nápad, který zrovna vymyslel, nebo zda potřebuje o nápadu více přemýšlet než ho předá ostatním.

Všechny typy diskusí se mohou volně kombinovat, takže v jednom Assessment centru můžeme použít například řízenou diskusi s hraním rolí a bez předchozí přípravy a v jiném AC zase neřízenou diskusi bez hraní rolí, ale s předchozí přípravou. Jaký typ skupinové diskuse bude vybrán záleží na tom, pro jakou pozici je AC sestavováno a s jakou metodou hodnotitelé nejraději pracují.

Přehled různých typů těchto skupinových diskusí uvádím v následující tabulce (Tab.č.4.).

Skupinová diskuse	Řízená diskuse		Neřízená diskuse	
	S hraním rolí	Bez hraní rolí	S hraním rolí	Bez hraní rolí
<b>S předchozí přípravou</b>	Řízená diskuse s předchozí přípravou a hraním rolí	Řízená diskuse s předchozí přípravou bez hraní rolí	Neřízená diskuse s předchozí přípravou a hraním rolí	Neřízená diskuse s předchozí přípravou bez hraní rolí
<b>Bez předchozí přípravy</b>	Řízená diskuse bez předchozí přípravy s hraním rolí	Řízená diskuse bez předchozí přípravy i bez hraní rolí	Neřízená diskuse bez předchozí přípravy s hraním rolí	Neřízená diskuse bez předchozí přípravy i bez hraní rolí

**Tab.č.4.:** typy skupinových diskusí používaných v AC

Ve všech skupinových diskusích můžeme ale u kandidátů hodnotit takové charakteristiky jako je aktivita nebo pasivita, dominance nebo submisivita, ochota přebírat zodpovědnost, schopnost obhájit svůj názor, reakce na to, když názor kandidáta nebyl skupinou přijat, schopnost naslouchat, obecné komunikační dovednosti, schopnost rozpracovat cizí nápad, schopnost zobecňovat, empatie, spolupráce v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání, převažující tendence k určitým týmovým rolím, reakce na manipulaci a reakce na agresivní chování.

Dále nás také může zajímat, jakým způsobem se skupina dobrala k výsledku (pokud se k němu dobrala), zda se jednalo o většinové hlasování, tichý nesouhlas („Má někdo něco proti tomu, abychom to udělali takhle?“), nejsilnější hlas (kdo má ve skupině tento nejsilnější hlas?) nebo konsenzus (Robson, 1995).

Někdy je při zadávání skupinové diskuse kandidátům také řečeno, že na úkol mají určitý čas a z rozhovoru je potřeba udělat ucelený zápis (který je popřípadě možné i dále prezentovat skupině hodnotitelů). V tomto případě je dobré zaměřit se na to, kdo na sebe vzal zodpovědnost za kontrolu času a zápis informací, zda to bylo dobrovolné nebo ne a jak se s daným úkolem uchazeč vypořádal.

### 3.4 Skupinové hry

Skupinové hry byly převzaty ze sociálně psychologického výcviku ale v Assessment centrech se také hojně používají. Velké množství těchto her uvádí například Hermochová (1994). Tyto hry je však nutné upravit pro prostředí výběrového řízení.

Zadáním takovýchto skupinových her může být například stavba nějakého objektu z kostek nebo papíru, tvorba koláže nebo kresba plakátu na určité téma (například ideální obchodní zástupce, kompetentní manažer).

Skupinové hry pak podle zadání můžeme rozdělit do dvou velkých skupin na verbální a neverbální. U **verbálních skupinových her** je uchazečům dovoleno během plnění úkolu mluvit. Zde můžeme sledovat podobné charakteristiky jako u skupinových diskusí.

Při **neverbálních verzích skupinových her** končí zadání úkolu instrukcí, že od této chvíle není dovoleno kandidátům mluvit. Je zajímavé sledovat, jak se uchazeči snaží s ostatními navázat komunikaci jiným způsobem než slovy. Mezi negativa této varianty ale patří to, že bývá časově náročnější a ne vždy se v ní dojde k výsledku. Hodnotitelé také přicházejí o úsek plánování a verbální doprovod činnosti, který většinou účastníci tolik necenzurují.

Podle zkušených hodnotitelů se tato technika nehodí do Assessment center, které hledají pracovníky na vyšší funkce (například manažerské), protože kandidáti tyto úkoly považují za něco, co je „pod jejich úroveň“. Naopak kandidáti na kreativní pozice a absolventi tyto úkoly přijímají dobře (Kyrianová, 2003).

### 3.5 Rolové hry

Definice hraní rolí nám říká, že se jedná o metodu zaměřenou na psychologickou modifikaci individuálního projevu. Jde o sociální učení přispívající k analýze chování jedince i skupiny. Výsledky daného učení jsou ihned patrné, protože jedinec dostává v komunikaci s ostatními okamžitou zpětnou vazbu (Hartl, Hartlová, 2004).

I když by se z definice mohlo zdát, že rolové hry jsou zaměřeny pouze na učení nového typu chování, jejich přínos je velký také v Assessment centrech. Můžeme zde zkoumat, jak se uchazeč chová v různých situacích a jaké jsou jeho reakce v různých typech rozhovorů.

Při přípravě rolové hry musíme vzít v potaz na jakou pozici pomocí AC kandidáty vybíráme. Toto hraní rolí by potom mělo vypadat podobně jako práce, kterou bude uchazeč provozovat, pokud bude přijat. Používají se často rozhovory účastníka se zákazníkem, účastníka s uchazečem o zaměstnání, účastníka s kolegou i účastníka s klientem, který je nespokojený nebo požaduje nějakou nestandardní službu. Asi nejčastěji se ale jedná o rozhovor účastníka s nadřízeným nebo podřízeným.

Komunikačního partnera v těchto rolových hrách hraje kandidátovi většinou jeden z hodnotitelů nebo i jejich větší skupina, například jako tým podřízených. Tito hodnotitelé se často nazývají **sparing partnery**.



Jsou známy ale také příklady, kdy oba komunikační partnery hrají uchazeči, kteří na začátku dostali jasné zadání své role. Výhodou tohoto případu rolových her je zkrácení času tráveného s tímto úkolem na polovinu. Za nevýhodu můžeme považovat například to, že během rozhovoru už hodnotitelé nemohou do modelové situace zasahovat a upravovat si jí podle svých představ.

Při rozhovoru **uchazeče s podřízeným** mohou nastat situace, kdy uchazeč podřízeného kárá, snaží se dojít k nějakému řešení situace a k nápravě, jindy se může naopak jednat o pochvalu podřízeného, jeho motivování k vykonání neobvyklého a složitého úkolu a tak dále. Hodnotit zde můžeme komunikační dovednosti kandidáta, jeho schopnost motivovat ostatní, asertivitu, emocionální stabilitu, schopnost naslouchat, přímé jednání s lidmi a schopnost stát si za svým názorem a docílit svého plánu.

V případě, že **uchazeč hraje nadřízeného celému týmu**, můžeme zde sledovat ještě další aspekty. Zajímavé je například vidět, jak kandidát umí pracovat s větší skupinou lidí i s jedinci v rámci tohoto týmu, zda se snaží zapojit do práce všechny podřízené nebo zda spolupracuje jen s neaktivnějšími, zda dokáže motivovat slabší články skupiny tak, aby se i oni dobrovolně zapojili do činnosti, zda používá jako motivaci nějaké sliby, odměny, nebo naopak výhrůžky a tresty, zda dokáže svým podřízeným naslouchat nebo zda se drží pouze původního plánu, i když tým přišel s dalšími zajímavými návrhy.

Pokud je **kandidát v roli podřízeného**, můžeme modelovou situaci připravit tak, aby například přijímal od svého nadřízeného (opět hodnotitel) kritiku, kritizoval jeho nařízení, snažil se změnit některé z jeho rozhodnutí nebo se od něj snažil získat souhlas s nějakou činností. Hodnoceny jsou stejné charakteristiky jako u případů, kdy uchazeč hraje nadřízeného. Přidat můžeme ale ještě respektování autority, schopnost vyjednávání a argumentace vzhledem k této autoritě nebo vztah k nadřízeným všeobecně.

Zvláštní kategorií rolových her může být takzvané **zjišťování faktů**, kdy uchazeč vede rozhovor s hodnotitelem, který například představuje zákazníka nebo zástupce nadřízeného. Úkolem kandidáta je zjistit od hodnotitele co nejvíce specifických informací. Naopak úkolem hodnotitele je odpovídat pouze na to, na co byl tázán a nedávat více informací, než o které si kandidát říká. Hodnotí se zde specifické komunikační dovednosti nebo schopnost odhalit problém (Montag, 2002).

Rolové hry můžeme využít ale například také u **skupinových diskusí**. Kombinace role (když uchazeč má pocit, že nehraje sám sebe, ale někoho jiného) a skupiny pak ukazuje, že v těchto

situacích se někdy kandidát může otevřít mnohem více než při jiných úkolech a odhalit o sobě mnoho dalších zajímavých situací.

Pro skupinové rolové hry se používá velká spousta námětů, které mohou být **zcela vymyšlené** (např. jste na lodi, která se potápí, na záchranném člunu je jen pět míst, ale Vás je deset, vyberte, kdo bude zachráněn, kandidáti mohou mít ještě například různá povolání a jejich úkolem je tato povolání hájit tak, aby ostatní usoudili, že důležité je právě jejich přežití) nebo i **z reálného pracovního života** (například pracovní porada ve firmě, do které se kandidát hlásí).

Rolové hry a modelové situace, jak jsme je popsali výše jsou nedílnou součástí většiny Assessment center, a proto by měly být hodnotiteli dobře připraveny a všem kandidátům zadávány stejně. Standardizované zadání a průběh těchto situací nám totiž může pomoci při srovnávání výkonu a různých charakteristik hodnocených kandidátů.

### 3.6 Individuální prezentace

I individuální prezentace uchazečů mohou mít mnoho variant. Mohou probíhat **pouze před hodnotiteli** nebo i **před všemi kandidáty**, mohou být **předem připravené** nebo **bez přípravy** a vyskytují se i individuální prezentace, které si uchazeč může **připravit doma** ještě před začátkem Assessment centra. U takovýchto prezentací se potom hodnotí i další připravený materiál (například PowerPointové prezentace).

Témata individuálních prezentací mohou být různá. Kandidát může například vycházet z výsledků týmové diskuze. Nebo si uchazeči mohou vylosovat téma, o kterém předem nevěděli. Často se používá také prezentování o svém nynějším či předchozím zaměstnání. Přínosná jsou i různá absurdní témata (například „Přínos UFO pro naši kulturu“). U nich můžeme sledovat, jak je uchazeč schopen pracovat bez znalosti všech potřebných a dostatečných informací.

Prezentace by měla být vždy časově omezena. Ideální se jeví 5 – 10 minut. Zde se hodnotí, jak se kandidát do daného limitu vešel a zda opravdu stihl říci vše podstatné.

Dále zde můžeme hodnotit i další charakteristiky jako například odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, používání odborných slov (zda je to v danou chvíli vhodné či ne) i přesvědčivost kandidáta při projevu (Montag, 2002).

Individuální prezentaci je přínosné používat obzvláště při náboru na obchodní a manažerské pozice, na pozice projektových vedoucích a další pozice, kde se tyto prezentační dovednosti mohou uplatnit (Kyrianová, 2003).

Speciálním typem individuální prezentace je **úvodní představení** kandidátů v začátku Assessment centra. Toto představení bývá krátké, ale pro hodnotitele přínosné, protože pomáhá utvořit si **první dojem**. U některých pozic je první dojem dokonce samostatným kritériem. U jiných není tak potřebný nebo naopak může být i škodlivý, a proto by školený hodnotitel měl být schopen oprostít se od něho v průběhu dalšího pozorování (Kyrianová, Gruber, 2006).

### 3.7 Třídění došlé pošty

Třídění došlé pošty (nebo také takzvaná **metoda In-basket**) je další velmi přínosnou metodou v Assessment centrech.

Tento úkol zpracovává kandidát individuálně a většinou z něj odevzdává písemný výstup.

Zadání úkolu vypadá většinou tak, že uchazeč je postaven do pozice nějakého určitého zaměstnance (většinou třeba na manažerské pozici), který má své povinnosti a kompetence. Dnes v určitou hodinu odjíždí například na dovolenou nebo na služební cestu a během jednoho pracovního dne (nebo nějaké jeho části) má vyřešit velké množství úkolů, které jsou uvedeny v seznamu a blíže popsány. Tyto úkoly mají pracovní i soukromou povahu a může se například jednat o jednání, zasedání, porady, schůzky, telefonáty, cesty, nákupy, zpracovávání úkolů, řešení rodinných záležitostí a podobně. Výstupem z této metody by měl být kandidátem navržený **harmonogram dne**, od kdy do kdy bude které úkoly řešit, jakou jim přiřadí důležitost a v jakém pořadí s nimi bude pracovat. Někdy je také zajímavé uchazeče požádat, aby k harmonogramu ještě připsali, které tři body považují za **nejdůležitější** a naopak které tři body vidí jako **nejméně důležité**.

Příklad zadání takovéto metody uvádíme v Příloze číslo 1.

Tato technika se hojně využívá při Assessment centrech na vyšší manažerské pozice, ale je dobré ji zařadit i u dalších náborů, protože schopnost správné organizace času je důležitá ve velké většině pracovních pozic včetně například pozic prodejních.

Jako hodnotitelé můžeme u této metody sledovat kromě řízení vlastního času kandidáta také odolnost vůči stresu (převážně časovému), schopnost se rozhodovat, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti, schopnost delegování úkolů na další zaměstnance (opět obzvláště důležité u manažerů) a schopnost seskupování úkolů do smysluplných celků (Montag, 2002).

S výsledky této metody mohou různí hodnotitelé pracovat různě. Je možné dokonce její **kvantitativní hodnocení**, kdy seřazení kandidátových priorit je porovnáno se „všeobecně uznávanou normou“ (je ale sporné, zda „všeobecně uznávaná norma“ je opravdu pouze

jediným správným řešením dané situace) a počítají se odchylky v řazení úkolů. Nejčastěji se ale pro hodnocení této metody používá **kvalitativní analýza dat** (Kyrianová, 2003).

### 3.8 Případové studie

Definice říká, že případové studie jsou popisem určitého problému a jeho vývoje (Hartl, Hartlová, 2004).

Pojetí případových studií v Assessment centrech je ale trochu jiné. Jsou další používanou individuální metodou. Uchazeči dostanou písemné zadání určité situace nebo problému (většinou v návaznosti na pozici, o kterou se ucházejí). Tato situace bývá často komplikovaná nebo něčím zajímavá. Témata se mohou pohybovat od manažerských kompetencí, přes práci specialistů (například finanční analýza) až pro vytváření projektů u projektových pracovníků. Data mívají jen obecný charakter. Úkolem uchazeče je popsat, jak by tuto situaci **řešil**.

Pokud budou kandidátovi nějaké informace chybět, měl by si je přimyslet, ale uvést tuto skutečnost i ve svém řešení. Tak můžeme zkoumat, zda uchazeč pracoval s daty smysluplnými, nebo si vše domyslel mimo realitu, zda si spíše ulehčil nebo přitížil práci a tak dále.

Výstupem z této metody může být opět **písemné řešení** daného problému jako u metody In-basket, a nebo tato případová studie může být podkladem pro **individuální prezentaci** či dokonce **skupinovou diskusi**. Dále se doporučují i kombinace výše uvedeného.

Hodnotit u výstupů z této metody můžeme například orientaci kandidáta v dané problematice, adekvátnost řešení, úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovování si priorit (Montag, 2002).

Můžeme si také **klást otázky** zaměřené na postup, tvořivý nebo spíše rutinní přístup, rozdíly mezi kandidáty, důkladnost zpracování nebo zacházení s grafickou úrovní podkladů. S vyhodnocováním výsledků případové studie by nám měl vždy pomoci odborník na dané téma (například specialista či manažer z dané firmy), protože on ví, jak nejlépe se dané úkoly v určité situaci řeší (Kyrianová, 2003).

### 3.9 Esej

Zadání eseje se v Assessment centrech používá hlavně pokud potřebujeme u kandidátů zjistit něco o jejich hodnotách nebo postojích (etika zaměstnance, motivace k pracovnímu výkonu, morálka jedince).

Kromě přímého obsahu slohové práce nám esej prozradí spoustu informací také o způsobu uvažování kandidáta, jeho pracovním stylu, přesnosti, pečlivosti, tvořivosti a fantazii.

Důležitý je způsob záznamu, kdy se můžeme zaměřovat na rozvržení textu na stránce, škrty, roztržený, zmačkaný nebo ušpiněný papír, velikost písma a tak dále (Kyrianová, Gruber, 2006).

### 3.10 Ukázky práce

Ukázky práce zařazujeme do Assessment centra, pokud pracovník na dané pozici potřebuje zvládat nějakou jasně popsanou praktickou činnost, tato činnost je důležitou součástí jeho pracovní náplně a kvalita jejího vykonávání ovlivňuje pracovní úspěšnost.

Nejčastějšími ukázkami činnosti jsou v takovýchto případech **psaní na PC**, **práce s Excelem** nebo **tvorba prezentací** v PowerPointu.

Sleduje se zde rychlost psaní, zvládnutí práce v programech a rychlost orientace v nich, chybovost a tak dále.

Zajímavým rozšířením takovýchto úkolů je také nechat před začátkem ukázky práce kandidáta, aby svou **dovednost obodoval nebo oznámkoval**. Pak můžeme sledovat, zda se uchazeč vidí objektivně nebo zda se podhodnocuje či nadhodnocuje (Kyrianová, 2003).

### 3.11 Znalostní testy

Znalostní testy použijeme v AC stejně jako ukázky práce jen tehdy, pokud pracovník danou znalost potřebuje při výkonu povolání. Někdy je ale velmi těžké určit, které znalosti jsou klíčové a které nikoli.

Nejčastěji se s využitím testů zjišťují **jazykové znalosti** nebo například **znalosti typu IT**.

U jazykových testů může dobře posloužit třeba překlad odborného textu s otázkami na pochopení. Odporné testy by měl vytvářet odborník z dané firmy, který nejlépe danou problematiku zná a ví co uchazeč bude v určité pozici potřebovat a co ne.

Test by měl být sestaven tak, aby postihoval všechny důležité oblasti, aby byly otázky srozumitelné a aby byl snadno vyhodnotitelný. Je praktické vyzkoušet test po jeho sestavení a nyníšších zaměstnancích firmy, aby se potvrdilo, že testované znalosti jsou vážně pro výkon práce nezbytné (Kyrianová, 2003).

**Osobní a anamnestické dotazníky** jistě nepatří mezi znalostní testy, ale často se kandidátům spolu s nimi zadávají, a proto bychom je také společně chtěli uvést zde. Tyto metody nám pomohou zjistit o uchazečích informace z jejich dosavadního profesního i soukromého života a pomohou nám dokreslit si náš obrázek o nich. Je však potřeba řídit se v těchto záležitostech zákony a nepokládat kandidátům otázky, na základě kterých by později mohli být diskriminováni (Kyrianová, 2003).

### 3.12 Rozhovor s kandidátem

Rozhovor s kandidátem není přímou technikou Assessment center, ale jelikož je v těchto výběrových řízeních často používán, chtěli bychom se zde o něm zmínit.

Tento rozhovor bývá často zařazen až na konec AC, protože se při něm můžeme ještě doptat na jevy, které jsme pozorovali v průběhu jeho ostatních částí.

Doporučuje se pracovat s **řízeným rozhovorem**, který má svou pevnou strukturu, ale může být doplněn i o další otázky, pokud je to potřeba. Řízený by tento rozhovor měl být hlavně z toho důvodu, aby se různí kandidáti v této metodě mohli později porovnávat.

Při rozhovoru se můžeme zaměřit na kandidátovi zájmy, postoje, motivaci nebo třeba schopnost sebereflexe. Dále se zde nabízí vhodný prostor, aby mohl uchazeč objasnit některé své reakce v průběhu Assessment centra.

Rozhovor v závěru výběrového řízení je také vhodný pro **jednoduchou zpětnou vazbu** ať už od hodnotitelů tak i od kandidátů. Pro uchazeče bývá nejasné k čemu slouží většina použitých metod. Proto je dobré některé situace vysvětlit, ale už neodkrývat jejich podstatu.

Na úplném konci rozhovoru i AC je užitečné zeptat se kandidáta na to, co mu zapojení do AC přineslo. První reakce bývají většinou nejzajímavější (Montag, 2002).

Matějka a Vidlař (2002) ve své knize zaměřené přímo na pohovory s kandidáty uvádějí několik důležitých pravidel, která bychom měli respektovat, abychom prostřednictvím takového rozhovoru opravdu docílili toho, čeho jsme docílit chtěli. Při pohovoru jsou si všichni rovni, ten, kdo pohovor vede, by se neměl nad kandidátem povyšovat. Pohovorovaný by měl mluvit více než ten, který pohovor vede. Ten ho jen směřuje správnou cestou pomocí krátkých a dobře cílených otázek. Je potřebné se u kandidáta zaměřit nejen na to, co říká, ale také na to, jak se u toho chová (neverbální komunikace).

Kyrianová (2003) dále uvádí, jaké **tři části** by správný individuální rozhovor měl mít. Za první je to rozhovor o životopisných údajích a údajích k nástupu na pozici. Za druhé zpětné dotazování k některým skupinově zadávaným metodám. Za třetí prostor pro otázky i poznámky kandidáta a seznámení s dalším postupem.

Werther a Davis (1992) dále mluví o pěti různých druzích rozhovoru: nepřipravený, předem připravený, kombinovaný, řešící problém a stresový.

U **nepřipraveného rozhovoru** jsou otázky vytvářeny až během pohovoru. Tato metoda je vhodná, pokud se snažíme porozumět tomu, proč se kandidátovi něco povedlo nebo naopak nepovedlo.

U **předem připraveného rozhovoru** máme seznam otázek, které zadáváme všem uchazečům. To je dobré k získání srovnatelných výsledků, obzvláště když se pracuje s velkým množstvím kandidátů.

**Kombinovaný rozhovor** pracuje s připravenými i nepřipravenými otázkami. Ten se nejčastěji používá v praxi. Jeho velkou výhodou je pružnost, díky které se od uchazečů můžeme opravdu dozvědět to, co potřebujeme.

**Rozhovor řešící problém** je podobný hraní rolí, které už jsme popsali dříve. Otázky v tomto rozhovoru jsou omezeny na určitou hypotetickou situaci a hodnotí se hlavně přístup a řešení uchazeče. Tato metoda se používá pro porozumění myšlení uchazeče a jeho analytickým schopnostem v mírném stresu.

Posledním typem rozhovoru je **stresový pohovor**, kdy tazatel používá sérii rychlých a nepříjemných otázek, které mají kandidáta znervózit. Tento typ pohovoru je vhodný například pro povolání, kde je stres každodenní jistotou.

Existují i takzvané **psychodiagnostické rozhovory**, kdy se nesoustředíme jen na to, co nám kandidát říká, ale také na to, jak nám to říká a jak se u toho chová (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výše jsme popsali velké množství metod, které můžeme použít při pozorování a hodnocení kandidátů. Je ale dobré vědět, že každá věc, kterou uchazeč během výběrového řízení udělá se může stát podkladem pro hodnocení další.

**Hodnotitelsky cenné** mohou být například tyto **projevy**: zda přišel kandidát včas nebo pozdě, jak se vyjadřoval a choval při vyplňování testů a plnění úkolů, jak vystupoval, když měl pocit, že AC je pro tuto chvíli přerušeno (o přestávkách, při obědě), zda zařizoval během AC další věci a projevoval netrpělivost, jak komunikoval s ostatními kandidáty a hodnotiteli, jak mluvil o svém výkonu i o průběhu celého AC a tak dále (Kyrianová, Gruber, 2006).

Při všech těchto výše popsaných částech Assessment centra používají hodnotitelé jednu velmi důležitou metodu, kterou jsme již několikrát zmínili. Touto metodou je pozorování. Proto nám přijde nezbytné, tuto metodu na závěr této kapitoly uvést a lépe vysvětlit.

### **3.13 Pozorování jako důležitá metoda Assessment centra**

Slovníková definice nám říká, že pozorování je jednou z nejstarších psychologických metod, založených na sledování chování jedinců. Je vždy výběrové, zaměřené na určitou činnost těchto jedinců, popřípadě okolnosti této činnosti. Je také vždy subjektivní, tedy ovlivněno

osobností pozorovatele. Jeho objektivita bývá proto často docilováno větším počtem nezávislých pozorovatelů (Hartl, Hartlová, 2004).

Pozorování, které probíhá při Assessment centru je jiné, než to, které se používá například při laboratorních výzkumech. I tak by se toto pozorování ale mělo držet určitých pravidel. Důležité je například to, aby navozená situace, ve které budeme kandidáty pozorovat, byla konstantní a bylo při ní možné manipulovat s nezávislými proměnnými.

**Konstantnosti situace** se hodnotitelé snaží docílit například stejným zadáním úkolů, ale ne vždy je možné toho docílit. Vliv může mít také různá denní doba, ve kterou úkoly plní různí účastníci.

**Manipulací s nezávislými proměnnými** je myšleno například pozměnění scénáře modelové situace (Montag, 2002).

Důležitá je ale otázka, **co** vlastně můžeme u kandidátů v průběhu Assessment centra **pozorovat**. Tyto jevy je možné rozdělit do tří skupin na neverbální úroveň, verbální úroveň a činy.

Do **neverbální úrovně** patří proxemika. Tu můžeme dále dělit na horizontální (jakou vzdálenost si jedinec udržuje od druhých lidí) a vertikální (zda kandidát udržuje s druhými výškovou nerovnováhu). Dále sem můžeme řadit haptiku (podání ruky, autokontakt), gestiku, posturologii (postoje a poloha těla), kineziku (pohyby), mimiku a zrakový kontakt. Hayesová (2003) do neverbální úrovně řadí také takzvanou metakomunikaci, což je například tón hlasu, použití různých řečových registrů nebo pomlky a různé zvukové výplně v řeči.

Ve **verbální úrovni** se zaměřujeme hlavně na to, co účastník říká a komu je jeho sdělení směřováno.

**Čin** je někdy považován za třetí kategorii toho, co můžeme u kandidátů pozorovat. Stává se totiž, že tento typ komunikace bývá v kontrastu s tím, co jedinec vyjadřuje neverbálně i verbálně (Hroník, 1999).

Během pozorování dochází u hodnotitelů k několika činnostem, které se mohou vzájemně překrývat. Jsou jimi popisování události, která se stala, zaznamenání pocitu, který v nás tato událost vyvolala a interpretace všeho výše zmíněného.

**Popis** události nám říká, co jsme během určité části AC viděli. Vzhledem k výběrovosti lidské percepce do něj bude vždy zahrnuto jisté interpretační schéma (například proč zrovna toto



chování nás zaujalo a rozhodli jsme se ho popsat), ale je úkolem každého hodnotitele, popsat zajímavou situaci co nejobjektivněji.

**Pocity**, které během pozorování jednotlivých uchazečů máme, jsou důležité, ale je potřeba umět rozeznat, kdy danou situaci popisujeme a kdy už k popisu přidáváme také pocitovou stránku. Samotné naše pocity nám ale mohou odhalit například to, jak určitý kandidát působí na ostatní lidi.

**Interpretace** je vytváření znalostí o účastníkovi AC prostřednictvím určitých pozorovaných dějů. Takováto interpretace je nejsložitější částí pozorování a vyžaduje nejen dobrý znalostní základ, ale také velké zkušenosti hodnotitele (Hroník, 2002).

Jak jsme již několikrát naznačili, právě při pozorování je velmi důležité, aby hodnotitelé byli dobře trénováni v pozorování samotném i v zaznamenávání jeho výsledků. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by se stát, že se do závěrečných zpráv z Assessment centra budou promítat jejich vlastní přání a osobnostní charakteristiky (Atkinson et al., 2003).

### Druhy pozorování

Existuje několik různých typů pozorování. Nyní bychom rádi pojednali o volném, systematickém a nepozorovaném. Jejich stručný popis uvádíme také v následující tabulce (Tab.č.5.).

Druh	Poddruh	Popis
<b>Volné pozorování</b>		Pozorování bez jasně daných kritérií, cíl bývá obecný
<b>Systematické pozorování</b>	Částečně standardizované	Kandidáti jsou sledováni podle předem daných kritérií, ale pokud se u nich vyskytne nějaké zajímavé chování mimo tato kritéria, i to je zaznamenáno
	Plně standardizované	Hodnotitelé zaznamenávají chování kandidátů jen dle přesně stanovených kritérií
<b>Nepozorované pozorování</b>		Hodnotitelé mohou být prezentováni také jako uchazeči, aby se zabránilo špatnému vlivu hodnotitelů na skupinu účastníků

**Tab.č.5.:** druhy pozorování

**Pozorování volné** probíhá často bezděčně a nejsou při něm přesně formulovaná kritéria. Cíl bývá většinou obecnější (například posoudit silné a slabé stránky účastníků). Tento typ pozorování je pro hodnotitele složitý a vyžaduje vyšší stupeň profesionality. Pokud hodnotitel není dostatečně zkušený a vyškolený, může tento typ pozorování přejít v takzvané bezbřehé pozorování, při kterém se jedinec snaží sledovat vše a každý akt chování účastníka považuje za průkazný.

**Pozorování systematické** se v Assessment centrech používá častěji. Můžeme ho dále dělit na pozorování částečně standardizované a pozorování plně standardizované. Při **částečně standardizovaném pozorování** sledují hodnotitelé uchazeče podle jednotlivých kritérií. Pokud se ale u kandidátů vyskytne nějaké zajímavé chování, mohou ho do záznamu přidat, i když nebylo součástí předem připraveného schématu. U **plně standardizovaného pozorování** není hodnotitelům dovoleno zaznamenávat chování účastníků, které není zahrnuto v předem daných kritériích. Práce s kritérii velmi usnadňuje závěrečné sjednocování názorů všech hodnotitelů na jednotlivé kandidáty. Bez poznámek navíc se ale může v průběhu AC mnoho zajímavých obsahů ztratit.

Dalším typem je **pozorování nepozorované**, kdy hodnotitel může být prezentován například jako jeden z uchazečů. Toto pozorování pak může nabývat podoby volné i systematické. Hodnotitelé se k němu mohou uchýlit proto, aby svou zjevnou přítomností nenarušovali přirozené chování kandidátů (Hroník, 2002).

Jak jsme již uvedli výše (Výhody a nevýhody AC), vliv přítomnosti hodnotitelů na reakce kandidátů je velký téměř u všech pozorování. Chování kandidátů se často stává nespontánním, účastníci reagují tak, jak si představují, že by v dané situaci reagovat měli, snaží se stylizovat a vzrůstá také jejich tréma.

Z organizačního i etického hlediska ale většinou není možné provádět při Assessment centru nepozorované pozorování. Proto je potřeba uchazeče na přítomnost hodnotitelů adaptovat, protože touto adaptací postupně dojde k odstranění všech výše zmíněných jevů (Montag, 2002).

### **Fáze pozorování**

Pozorování probíhá v čase, a proto ho můžeme rozdělit do určitých fází nebo etap. Těmito fázemi jsou příprava, vlastní pozorování a interpretace pozorovaných jevů. Někdy se k těmto fázím přidává také zpětná vazba, která je završením celého pozorování.

**Přípravná fáze** pozorování je spojena s přípravou celého Assessment centra. Probíhá zde výběr druhů pozorování, tak jak jsme je popsali výše. Dále dochází k volbě kritérií a přípravě hodnotitelů.

Během **fáze vlastního pozorování** by hodnotitelé měli zaznamenávat pozorované jevy. Pokud by tak nečinili, vzniká zde riziko zkreslení nebo celkového úniku informací. Některé výzkumy ukazují, že takto můžeme přijít o 25 až 30% informací.

Kolk (Kolk et al., 2002) uvádí výzkum, během kterého bylo zjišťováno, zda existují rozdíly mezi pozorováním se souběžným vedením poznámek a pozorováním, u kterého hodnotitelé své poznámky zaznamenávají až těsně po skončení úkolu. Bylo zjištěno, že zaznamenávání poznámek po skončení úkolu je pro hodnotitele menší zátěží, ale poznámky hodnotitelů, kteří si je zapisují již v průběhu jednotlivých metod, jsou spolehlivější.

**Fáze interpretace** pozorovaných jevů je většinou spojena s poradou hodnotitelů. Někdy k ní ale může docházet už po ukončení jednotlivých metod v průběhu AC.

**Fází zpětné vazby** je v tomto kontextu myšleno vyhodnocení, zda pozorování proběhlo správně a hodnotitelé z dané metody získali všechny potřebné informace. Tato fáze je důležitá pro další rozvoj hodnotitelů (Hroník, 2002).

### **Pozorovací schémata**

Pozorovací schémata jsou uplatněna ve fázi vlastního pozorování.

Příklad takového pozorovacího schématu uvádí Hroník (2002), který říká, že hodnotitel by se měl zaměřovat především na to, jak kandidát přistupuje k novým úkolům a věcem, jaký má vztah k druhým lidem, jak se chová k sobě samému a jak projevuje emoce.

Při zkoumání **přístupu jedince k úkolům a věcem** můžeme sledovat například zda je tento jedinec aktivní nebo pasivní, zda postupuje systematicky, strukturovaně nebo spíše chaoticky a podobně.

U **vztahu k druhým lidem** se můžeme zaměřit třeba na to, zda je účastník spíše týmovým hráčem nebo individualistou, jak se chová k ostatním, zda projevuje zájem, respekt a naslouchá druhým, nebo zda je spíše dominantní a hostilní.

**Chování k sobě samému** nám o uchazeči může také hodně vypovědět. Zde pozorujeme například to, jestli jedinec projevuje jistotu nebo nejistotu, zda je sebevědomý, pyšný, samolibý nebo zda se zbytečně kritizuje. Zajímavým ukazatelem je také to, jestli je kandidát více zaměřen na sebe nebo na daný úkol.

Konečně při sledování toho, **jak účastník projevuje emoce**, můžeme analyzovat, zda dává své pocity najevo druhým, nebo zda si je nechává pro sebe.

Velice zajímavé a poněkud složitější je Balesovo pozorovací schéma. Pro srovnání přikládáme jeho stručný popis do příloh (Příloha č.2.).

Důležitou otázkou při pozorování v Assessment centru je jeho spolehlivost. Zde můžeme hovořit o spolehlivosti mezi pozorovateli a spolehlivosti mezi situacemi.

**Spolehlivost mezi pozorovateli** nám ukazuje stupeň jejich shody v jednotlivých pozorováních. Nízká shoda může být způsobena některými charakteristikami samotných pozorovatelů (například malé zkušenosti, nedostatečné proškolení, profese, očekávání, stupeň únavy a nudy). Ke zvýšení této shody a tudíž i spolehlivosti nám pak může pomoci adekvátní výcvik těchto pozorovatelů.

**Spolehlivost mezi situacemi** je určena mírou shody pozorovaného chování u jedince v různých situacích. Někdy ale může být AC koncipováno tak, aby se v každé použité metodě projevil jiný typ chování kandidáta (Montag, 2002).

Při pozorování kandidátů se mohou hodnotitelé dopouštět velkého množství chyb. O tomto tématu ale pojednáme později v kapitole o rizicích Assessment centra.

## 4. Příprava a realizace Assessment centra

V této kapitole bychom se rádi věnovali praktické stránce věci, činnostem, které je potřeba realizovat před začátkem Assessment centra i činnostem, které probíhají po jeho skončení.

Proto se zaměříme na přípravu AC, tvorbu kritérií výběru, sestavování programu AC, výběr a školení hodnotitelů, samotnou realizaci Assessment centra, poradu hodnotitelů, výstupy z AC, zpětnou vazbu kandidátům a vyhodnocení provedeného Assessment centra.

Jako samostatnou část na konci této kapitoly bychom také rádi uvedli některé etické aspekty Assessment centra, protože je to v dnešní době velmi důležité téma.

### 4.1 Příprava

V této části bychom rádi popsali všechna rozhodnutí, která musí firma učinit, pokud chce k výběru nových zaměstnanců použít metodu Assessment centra.

Prvním velkým rozhodnutím zřejmě je to, **zda vůbec AC použít**. Otázkou je, zda se tato metoda výběru a hodnocení zaměstnanců pro danou pozici vyplatí finančně a časově, zda je tedy užitková (Frank, Bracken, Struth, 1988). Existují pozice, u kterých má výběrové řízení pomocí této metody velký přínos (manažerské, prodejní), ale také pozice, u kterých by použití Assessment centra bylo vyloženě zbytečné. Stejného efektu u nich může dosáhnout metodami jednoduššími i levnějšími (Montag, 2002).

Assessment centrum také používáme spíše u pozic, na které se nám hlásí větší počet kandidátů, ze kterých vybíráme. Pokud je kandidátů málo, můžeme AC nahradit například individuální psychodiagnostikou (Kyrianová, Gruber, 2006).

#### **Externí nebo interní dodavatel?**

Pokud už jsme se rozhodli AC použít, je potřeba určit, zda požádáme o jeho realizaci externího dodavatele nebo zda budeme pracovat s interními zdroji.

Pokud chceme Assessment centrum realizovat **interně**, je potřeba si uvědomit, zda v organizaci zaměstnáváme psychologa, který by s touto metodou byl schopen pracovat kvalifikovaně a výběrové řízení kvalitně zvládne. Pokud tento zaměstnanec s AC nemá žádné předešlé zkušenosti, je lepší si alespoň pro začátek objednat externího dodavatele.

Při interním AC je také potřeba určit skupinu hodnotitelů, která bude proškolená v jednotlivých metodách i pozorování a bude vědět, na co je potřeba se soustředit.

**Externím dodavatelem** Assessment centra může být firma nebo jedinec, který se realizací AC zabývá. V dnešní době u nás funguje mnoho personálních agentur, které tyto služby nabízejí.

Takovéto **personální agentury** můžeme dělit podle míry používání psychologie při výběrových řízeních na ryze psychologické, převážně psychologické, agentury s doplňkovou účastí psychologie a agentury bez účasti psychologie (Podlesná, 2000). Obecně se ale pro realizaci Assessment center doporučují psychologové jako experti na tuto metodu a psychodiagnostiku obecně.

Pro variantu externího dodavatele se rozhodujeme většinou, když zjistíme, že v organizaci nemáme žádného odborníka, který by takovéto přijímací řízení mohl vést, když AC bude realizováno jen jednou nebo nárazově a nevyplatilo by se takového odborníka ani přijímat, nebo když chceme působit dojmem naprosté objektivity (interní zaměstnanec je vždy ve firmě zainteresován více než externí dodavatel, a proto se může stát, že není zcela objektivní) (Kyrianová, Gruber, 2006).

Tohoto dodavatele je potřeba pečlivě vybrat. Důvěru budí organizace nebo jedinci, kteří jsou členy různých asociací (například pro personální poradenství), pracují v podnikové a podnikatelské sféře a používají ověřené pracovní postupy. Takovéto firmy mohou často nabízet široké spektrum činností (výběr zaměstnanců, personální marketing, plánování, trénink), ale mohou se také profilovat velmi úzce (Stýblo, 1994).

Výběrem externího dodavatele práce pro danou organizaci nekončí. Je potřeba dodavateli podat co největší množství informací o obsazované pozici, svých představách o kandidátech, budoucím pracovišti, pracovním týmu a podobně (Kyrianová, Gruber, 2006).

Díky těmto informacím bude realizátor Assessment centra sestavovat kritéria přijetí, podle kterých bude hodnotit uchazeče. O sestavování těchto kritérií se více zmíníme v další části této kapitoly.

Nyní bychom rádi uvedli tabulku, ve které jsou zaznamenány možné výhody a nevýhody interních i externích dodavatelů AC (Tab.č.6.).

Interní dodavatel AC		Externí dodavatel AC	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Interní dodavatelé znají lépe prostředí firmy	Ne vždy bývají interní dodavatelé dostatečně zkušení	Velký výběr externích dodavatelů na našem trhu	Externí dodavatel nemívá většinou potřebné informace o dané firmě
Interní dodavatelé mohou získat více informací o obsazované pozici	Školení interních dodavatelů bývá nákladné a pokud se jedná jen o jedno AC, nemusí se vyplatit	Dobře vybraný externí dodavatel mívá s AC velké zkušenosti	Ne vždy s externím dodavatelem spolupracují všichni zaměstnanci tak, jak by bylo pro správný průběh AC potřeba
	Ne vždy je interní dodavatel schopen být vůči kandidátům objektivní	Když firma k realizaci AC pozve externího dodavatele, může na kandidáty působit objektivnějším dojmem	AC provedené externím dodavatelem pro danou firmu bývá finančně náročnější
	AC provedené interním dodavatelem bývá pro danou firmu časově náročnější		

**Tab.č.6.:** možné výhody a nevýhody při využití interních a externích dodavatelů AC

### Časové hledisko AC

Pokud jsme rozhodnutí, zda realizovat AC interně nebo externě, vyvstávají nám další otázky, které je nutné řešit. Jednou z nich je **časové hledisko**.

Existují Assessment centra, která trvají několik hodin, ale také můžeme tuto metodu sestavit na několik dnů. Délka ale většinou odpovídá náročnosti pozice.

Takzvaná **screeningová Assessment centra** mohou trvat třeba jen dvě hodiny. Slouží například k vyloučení uchazečů, kteří se na pozici vyloženě nehodí. Používají se pro pracovní pozice u kterých nejsou žádné speciální nároky a hlásí se hodně uchazečů (Kyrianová, Gruber, 2006).

Většina AC ale mívá běžnou délku přibližně **8 hodin**. Delší práce vyčerpává kandidáty, ale také hodnotitele, kteří potom nejsou schopni postřehnout tolik informací. Hodnotitele navíc ještě po odchodu uchazečů čeká hodnotitelská porada, která může zabrat i více než dvě hodiny (podle množství uchazečů a různorodosti názorů na ně).

Při organizování času Assessment centra je ale také nezbytné myslet na různé krátké přestávky během programu a pauzu na oběd. To umožní kandidátům občerstvit se a zůstat svěží během celého průběhu AC.

S časovým hlediskem souvisí také **výběr metod** použitých v AC. Přehled těchto metod je uveden v kapitole 4 a o jejich samotném výběru budeme hovořit v podkapitole o sestavování programu Assessment centra.

### **Výběr a zvaní kandidátů**

Dalším krokem je také **výběr a zvaní kandidátů**.

Cest získávání uchazečů je velmi mnoho a toto téma by jistě zabralo další kapitolu. Pro naše účely ale bude stačit, když uvedeme jen několik příkladů. Kandidáty tedy můžeme získávat inzercí, osobním kontaktem, přes personální agentury, díky doporučení a referencím, z úřadů práce, přímo ze škol, nebo také přetahováním z jiných firem (Kyrianová, 1998).

Tito kandidáti by už měli projít předvýběrem, který je možné realizovat pomocí preselektce životopisů a krátkých pohovorů po telefonu.

Dále je dobré určit si, kolik účastníků by na AC mělo být. Jejich počet se může lišit u různých pozic. Běžně ale platí, že čím složitější je výběr a čím vyšší pozice, tím méně uchazečů by se mělo AC účastnit, aby hodnotitelé měli prostor pro sledování všech jedinců. Běžným počtem ale bývá **8 – 12 kandidátů**.

Existují ale také **individuální Assessment centra**, která se od běžných liší jen tím, že je přítomen pouze jeden kandidát. Použité metody v tomto na AC bývají stejné, jen upravené tak, aby s nimi mohl pracovat jednotlivec, někdy za pomoci hodnotitelů. Tento typ AC se používá například když je málo uchazečů nebo nejsou schopni sejít se na jednom termínu (Kyrianová, Gruber, 2006).

Pokud kandidáta již zveme na konkrétní Assessment centrum, je potřeba upozornit ho na to, jakou metodou bude výběr probíhat a kolik času si má v ten daný den zarezervovat. Je potřeba uvědomit uchazeče o konání AC dostatečně dopředu, aby měli příležitost udělat si čas.

I když vybíráme kandidáty pozvané na Assessment centrum pečlivě, může se nám stát, že někteří bez omluvy nepřijdou. I s tím bychom měli počítat (Kyrianová, 2003).

### **Výběr prostorů pro AC**

Při projektování Assessment centra nesmíme zapomenout také na **výběr prostorů**. Existují totiž indoorové i outdoorové varianty AC.

**Indoorová Assessment centra** se používají častěji. Pro jejich realizaci potřebujeme místnost, ve které bude probíhat většina úkolů. Ta by měla být dostatečně velká a účastníci by se v ní měli cítit pohodlně. Dále může být potřeba také další místnost, ve které budou probíhat individuální rozhovory s kandidáty a další úkoly.



**Outdoorové AC** se také používá, ale většinou se nejedná o variantu, která probíhá celá venku. Spíše jen některé úkoly mohou být realizovány pod širým nebem a jiné (jako například psychodiagnostika), tak jako u klasických Assessment center, v prostředí místností. Outdoorová AC jsou náročnější metodicky i organizačně (Hroník, 2002).

Důležité je také **materiální zajištění**. Předem si musíme připravit všechny pomůcky, které budeme potřebovat pro psychodiagnostiku a další metody.

K dobrému průběhu Assessment centra přispívá také předem připravené občerstvení pro uchazeče i hodnotitele (Kyrianová, 2003).

## 4.2 Kritéria výběru kandidátů

Kritéria výběru jsou **souborem požadavků na vzdělání, praxi, další znalosti a dovednosti i osobní vlastnosti**, které by měl splňovat úspěšný kandidát na určitou pozici (Kyrianová, Gruber, 2006). Zjednodušeně tedy můžeme říci, že kritéria výběru nám ukazují, jaké kompetence by měl mít vhodný kandidát.

Samotné kompetence jsou potom trsem znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, které se projevují v určitém vzorku chování (Hroník, 2007).

Dle sociálně psychologického hlediska je můžeme členit do třech hlavních skupin na **přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem a chování k sobě** (Hroník, 2006). Existují ale i další dělení.

**Kritéria výběru** nejlépe navrhne, pokud získáme informace z více zdrojů. K tomu nám může posloužit rozhovor se zaměstnancem na stejné nebo podobné pozici i jeho pozorování, rozhovor s manažerem budoucího zaměstnance a popis dané pozice, na kterou budeme nového zaměstnance hledat. Takovýto popis pozice nám nejlépe poskytne takzvaná profesiografická studie. Bližší informace k této metodě jsou uvedeny v Příloze číslo 3.

Při sestavování kritérií bychom si měli také odpovědět na tyto otázky: Jaký by měl nový zaměstnanec být? Co by měl umět? Co přesně bude dělat? Jak se pozná, že v práci uspěl? Bude pracovat v týmu nebo samostatně? Určitě ale existuje ještě mnoho dalších otázek, které by nás napadly při přemýšlení nad určitou specifickou pracovní pozicí.

Na otázky ohledně některých kritérií (vzdělání, praxe) nám může odpovědět již životopis uchazeče nebo standardní přijímací pohovor s ním. Plnění ostatních kritérií nám ukáže právě Assessment centrum.

**Počet kritérií** by se měl pohybovat v intervalu **5 – 9**, protože menší množství nemusí vždy dobře vystihnout danou práci a větší množství se během jednoho AC špatně sleduje.

Pro názornost uvádíme některá kritéria, která můžeme zjišťovat prostřednictvím Assessment centra. Jsou to například: **týmová spolupráce, prosazení se v týmu, vedení týmu, argumentační dovednosti, vyjednávání, komunikační dovednosti, vedení rozhovoru, prezentační dovednosti, práce na PC a komunikace v cizím jazyce** (Kyrianová, 2003).

U všech těchto kritérií můžeme hodnotit několik rovin. Jako příklad uvádíme v Příloze číslo 4. rozbor komunikačních dovedností.

V dnešní době už ale nejsou pro výběr kvalitního zaměstnance důležitá jen kritéria dané pozice. Často se můžeme setkat s kritérii útvaru nebo dokonce celé firmy.

**Celofiremní kritéria** se týkají vlastností a dovedností, které daná organizace u všech svých zaměstnanců oceňuje nebo dokonce vyžaduje. Například pružná firma bude vyžadovat také pružné zaměstnance, kteří dobře přijímají změny. V menších organizacích se tímto kritériem může stát také třeba obliba určitého fotbalového týmu.

**Útvarová kritéria** mohou novému zaměstnanci, který byl podle těchto kritérií vybrán, například pomoci zapadnout do již existujícího týmu (Koubek, 2007).

Kandidáti většinou nebývají informováni o kritériích výběru, která budou v daném Assessment centru sledována. Někteří uchazeči ale dokáží tato kritéria odhadnout. Jejich schopnost identifikovat tato kritéria potom souvisí s výkonem v příslušných úkolech (König et al., 2007).

Jak jsme již poukázali výše, kritéria jsou koncipována na základě kompetencí a ty nám mohou tvořit takzvaný **kompetenční model**, který pak ukazuje na profil ideálního kandidáta, jehož na danou pozici hledáme.

Kompetenční model vždy obsahuje specifické kompetence pro určitou pozici, ale může sem být přiřazeno i několik kompetencí, které by měl splňovat každý jedinec.

Belz a Siegrist (2001) v této souvislosti mluví o klíčových kompetencích a říkají, že jsou to ty, které pomáhají jedinci pružně zvládat změny v zaměstnání. Tyto klíčové kompetence můžeme rozdělit do tří skupin na týmové, systémové a reflexivní.

Mezi **týmové kompetence** patří empatie, upřímnost, schopnost kompromisu, ochota vést, ale i poslouchat a schopnost změnit svou sociální roli.

**Systémovými kompetencemi** je myšleno například promyšlení důsledků práce s ohledem na jejich vliv na okolní systémy. Patří sem také schopnost jednat na velkých zasedáních. Tato skupina kompetencí je tím více aktuální, čím více se podniky mění v komplexní organizace.

**Reflexivní kompetenci** můžeme vysvětlit jako schopnost člověka kriticky zhodnotit svůj výkon s ohledem na dosažené výsledky.

Úroveň všech těchto výše zmíněných klíčových kompetencí můžeme také hodnotit na Assessment centru.

Pro lepší představu o tom, jak vypadá kompetenční model určitého zaměstnance, uvádíme v Příloze číslo 5. kompetenční model obchodníka tak, jak ho ve své knize popsal Hroník (1999).

### 4.3 Sestavení programu

Jak jsme již zmínili dříve, jednou z nejdůležitějších otázek je **časové hledisko**. Pokud jsme si již určili dobu trvání celého Assessment centra, může postoupit dál.

Nyní nás čeká **převod kritérií na metody výběru**. Jde o nalezení analogie mezi pracovní situací a situací simulovanou v rámci AC. Některá kritéria můžeme ověřovat například modelovou situací, na jiná se můžeme skrytě doptávat a podobně.

Abychom tento postup ukázali názorně, zkusíme převést kritéria uvedená v minulé části této kapitoly na konkrétní metody používané v Assessment centrech.

**Týmovou spolupráci, prosazení v týmu a vedení týmu** můžeme sledovat v sociometrických úlohách, skupinových diskusích, skupinových hrách i hraní rolí.

**Argumentační dovednosti, vyjednávání a komunikační dovednosti** se nejlépe projeví při skupinové diskusi, hraní rolí, individuální prezentaci a při rozhovoru s kandidátem. Stejně tak **vedení rozhovoru a prezentační dovednosti**.

**Práci na PC a komunikaci v cizím jazyce** můžeme testovat ukázkami práce a znalostními testy.

Příklady kompetencí zjišťovaných na Assessment centru a ucelenější přehled metod, kterými můžeme zjišťovat jejich míru, uvádíme v následující tabulce (Tab.č.7.).

<b>Kompetence</b>	<b>Možné metody zkoumání těchto kompetencí</b>
Týmová spolupráce	Psychodiagnostika, sociometrie, skupinová diskuse, skupinové hry
Prosazení se v týmu	Psychodiagnostika, sociometrie, skupinová diskuse, skupinové hry
Vedení týmu	Psychodiagnostika, sociometrie, skupinová diskuse, skupinové hry, rolové hry, případové studie
Argumentační dovednosti	Skupinové diskuse, některé typy skupinových her, rolové hry, individuální prezentace, esej, rozhovor s kandidátem,
Vyjednávání	Skupinové diskuse, některé typy skupinových her, rolové hry
Komunikační dovednosti	Skupinové diskuse, některé typy skupinových her, rolové hry, individuální prezentace, rozhovor s kandidátem
Vedení rozhovoru	Skupinové diskuse, rolové hry
Prezentační dovednosti	Individuální prezentace
Práce na PC	Ukázky práce, znalostní testy
Komunikace v cizím jazyce	Skupinová diskuse, individuální prezentace, esej, znalostní testy, rozhovor s kandidátem

**Tab.č.7.:** kompetence uchazečů a metody zjišťování jejich míry

Dobré je, pokud každé kritérium zjišťujeme alespoň **dvěma technikami**. Platí zde přímá úměra. S větším množstvím technik se nám zvyšuje i čas potřebný na přípravu a realizaci, což je jistě negativní hledisko, ale zvyšuje se nám také **validita** Assessment centra, což je jistě hledisko pozitivní.

V Příloze číslo 6. uvádíme tabulku, ve které je vidět jak různé metody používané v průběhu Assessment centra mohou odhalovat úroveň kandidáta v různých kompetencích.

Když máme vybrané metody, kterými budeme zjišťovat úroveň našich kritérií u uchazečů, je potřeba zvolit také **téma** skupinových diskusí, případových studií, individuálních prezentací a třídění došlé pošty (Montag, 2002).

Pokud máme vybraná i témata úkolů, která chceme použít, stačí nám v tuto chvíli jen sestavit tyto úkoly do celků.

Pravidel pro sestavování programu AC je málo. Důležité je **střídání různých aktivit**, skupinových i individuálních tak, aby se kandidáti zbytečně neunavili **jednostranností podnětů**.

Byly provedeny výzkumy, které se snažily zjistit, zda pořadí různých úloh může ovlivnit výsledky Assessment centra. Tato souvislost se ale neprokázala (Bycio, Zoogah, 2002). Důležité je pouze dodržovat podobné pořadí a čas u všech kandidátů, aby byla zachována férovost výběrového řízení.

I v této fázi je dále důležité zaměřit se na časové hledisko a určit, kdy budou přestávky mezi jednotlivými bloky (Kyrianová, Gruber, 2006).

### **Příklad složení Assessment centra:**

Každé Assessment centrum by mělo začínat **úvodem**, kdy jsou účastníci přivítáni, je jim krátce představena firma, do které podstupují výběrové řízení a tým hodnotitelů (jejich pozice ve firmě, pokud jsou to interní zaměstnanci, jejich kvalifikace, pokud jsou to hodnotitelé z externí společnosti). Dále je také dobré hned v úvodu stručně popsat pozici, na kterou se kandidáti přihlásili a dát jim prostor na dotazy.

Po tomto uvítání je správný čas na takzvanou techniku **warm-up** (rozehřívací technika), která pomůže uchazečům zvyknout si na práci v AC. Jako technika warm-up může dobře posloužit například představení všech kandidátů. Představení může probíhat stručně, formou prezentace nebo i ve spojení s nějakým obrazovým materiálem, který si kandidát sám připraví.

Po představení uchazečů je správný čas na výkonové testy, protože kandidáti nejsou ještě unaveni. Dále je dobré zapojit do programu týmové diskuse, rolové hry, případové studie, psychodiagnostický blok i individuální rozhovory. Tyto aktivity by se měly přiměřeně střídat, aby se uchazečům dostávaly různé podněty. Také je dobré nezapomínat na přestávky, aby si kandidáti mohli odpočinout, popřípadě zařídit, co potřebují.

Všichni účastníci AC by měli hned v úvodu dostat program dne, aby se lépe orientovali v časech a aktivitách.

Když jsou splněny všechny úkoly, které byly v plánu na dané AC, měli by se ještě naposledy všichni kandidáti a hodnotitelé sejit. Hodnotitelé kandidátům poděkují za spolupráci a dají jim prostor ke zpětné vazbě a komentování celého průběhu Assessment centra (Kyrianová, 2003).

#### 4.4 Výběr a školení hodnotitelů

Pokud máme sestavený program Assessment centra, je potřeba vybrat správné hodnotitele a adekvátně je proškolit.

Hodnotitelé jsou všichni účastníci Assessment centra kromě kandidátů. Z těchto hodnotitelů se většinou vydělí jeden, který funguje jako **moderátor** celého AC, ale to ho z pozorování a hodnocení kandidátů nevyjímá.

Na roli hodnotitele je nutná **příprava**. Ideální je psychologické vzdělání (Lievens, 1998), dále zájem, osobnostní předpoklady, odpovědnost a dostatečná praxe.

Každý hodnotitel by měl mít určité **znalosti a vlastnosti**. Mezi ty patří **znalost podnikového kontextu** (firemní kultura, personální a obchodní strategie), **znalost personologie** (psychologie osobnosti, sociální psychologie, kognitivní psychologie, personalistika, znalost kritérií výběru a kompetenčního modelu ideálního kandidáta) a **osobnostní dispozice** (zralost osobnosti, osobní rozvoj).

**Dovednosti** správného hodnotitele můžeme rozdělit na **sociálně psychologické** (sociální percepce, komunikační dovednosti, zvládání neshod a konfliktů) a **práci s informacemi** (představitost, tvořivost) (Hroník, 2002).

To, že kvalitu hodnotitele ovlivňují také jeho **povahové rysy**, dokázali ve svém výzkumu například Bartels a Doverspike (1997). Ti zadali vzorku hodnotitelů dotazník 16PF a zjistili, že skóre v dimenzích Inteligence a Senzitivita (i v dalších) prokazatelně korelují s jejich shovívavým hodnocením kandidátů v Assessment centru. Například „dobrosrdeční“ hodnotitelé mají tendenci hodnotit kandidáty pozitivněji než ostatní.

Byly prováděny také výzkumy, které měly zjistit, zda **pohlaví hodnotitelů** ovlivňuje jejich hodnocení kandidátů. Žádná souvislost mezi těmito hodnoceními a pohlavím hodnotitelů se ale neprokázala (Shore, Tashchian, Adams, 1997). Walsh, Weinberg a Fairfield (1987) zjistili, že toto hodnocení signifikantně ovlivňuje pohlaví kandidátů. Ženy jsou podle nich upřednostňovány před muži.

Hodně se diskutuje o **vhodném počtu hodnotitelů** na Assessment centru. Jako ideální se zřejmě jeví poměr jeden hodnotitel na tři až čtyři kandidáty. Větší počet hodnotitelů totiž přináší i větší počet názorů a poskytuje plastičtější a objektivnější pohled na kandidáta.

Pokud by bylo hodnotitelů na AC **málo**, nemuseli by stihnout sledovat všechny kandidáty a něco podstatné by jim mohlo uniknout.

Naopak pokud by bylo hodnotitelů příliš **mnoho**, mohli by se kandidáti začít cítit nepříjemně a v oslabení.

Zajímavé jsou diskuse o tom, zda je lepší pracovat při AC s externími nebo interními hodnotiteli.

**Externí hodnotitelé** z konzultantských firem bývají zkušení odborníci, ale nemusí dokonale znát pozici, na kterou je vybírán nový zaměstnanec. Měli by mít psychologické vzdělání a být zárukou kvality použitých metod, pozorování i všech výsledků.

**Interní hodnotitelé** naopak dobře znají danou pozici a firmu, ale nemusí mít zkušenosti s hodnocením kandidátů v Assessment centru. Jejich přítomnost na AC by ale každopádně měla být zárukou toho, že vybraný jedinec bude dobře zapadat do firemního prostředí (Vaculík, Čupová, 2008).

Proto asi nejúčinnější kombinací je pracovat v AC s externími i interními hodnotiteli zároveň. Dobré je pokud se AC účastní **externí zkušený hodnotitel** (nebo více hodnotitelů), **personalista** dané firmy a **manažer**. Někteří odborníci také doporučují přizvat jako hodnotitele **specialistu** z dané firmy, který pracuje na stejné pozici jako budoucí zaměstnanec (Montag, 2002).

### Typologie hodnotitelů

Hodnotitele můžeme rozdělit do čtyř základních skupin pomocí dvou os. Na jedné ose by mohly být **zkušenosti** hodnotitele (zkušený X nezkušený), na druhé potom **motivace** (motivovaný X nemotivovaný).

Díky těmto dvěma osám nám vznikají tyto kategorie: motivovaný začátečník, začátečník bez motivace, motivovaný zkušený hodnotitel a zkušený hodnotitel bez motivace.

Celé schéma typologie hodnotitelů je také znázorněno v následující tabulce (Tab.č.8.).

Typy hodnotitelů		Zkušenosti	
		Zkušený	Nezkušený
Motivace	Motivovaný	Motivovaný zkušený hodnotitel	Motivovaný začátečník
	Nemotivovaný	Zkušený hodnotitel bez motivace	Začátečník bez motivace

**Tab.č.8.:** typologie hodnotitelů

Nyní se zaměříme na popis jednotlivých typů hodnotitelů.

**Motivovaný začátečník** se snaží pozorovat vše včetně ostatních hodnotitelů. V některých případech se moc neprojevuje, protože se bojí, aby neudělal něco špatně. Může podléhat hodnotitelským chybám.

**Začátečníci bez motivace** se většinou moc nevyskytují, ale pokud se stanou hodnotiteli v Assessment centru, může být setkání s nimi pro kandidáty velmi nepříjemné. Takového člověka je lepší do hodnotitelské role nenutit.

**Motivovaný zkušený hodnotitel** je nejerudovanějším pracovníkem. Ví, co se od něj očekává, dokáže poznat, co je obvyklé a co ne, ví kteří kandidáti jsou úspěšní, umí si dělat poznámky a ke kandidátům se chová ohleduplně. Někdy ale může sklouznout do pozice, že on „do lidí vidí a ví všechno nejlépe“.

**Zkušeného hodnotitele bez motivace** práce omrzela nebo se u něj mohl projevit burn-out syndrom. Takovýto hodnotitel je ke kandidátům hodně kritický a jeho kritika může přejít až v hostilitu (Kyrianová, 2003).

### **Školení hodnotitelů**

Každý začínající hodnotitel by měl být proškolen, aby dobře zvládl svou novou pozici. Závisí na něm totiž, zda na obsazovanou pozici bude dosazen kvalitní kandidát.

Někteří odborníci mluví o tom, že pokud je školení dobře připraveno, stačí aby trvalo i jen jeden den. Musí v něm být ale zahrnuta teorie i praktický nácvik situací z budoucího AC (Montag, 2002).

Velmi dobrý vliv na hodnotitele má také **sebezkušenostní zážitek**.

Při školení je potřeba si uvědomit, jak vlastně Assessment centrum funguje a že to, co nám kandidát v jeho průběhu předvede, může být ovlivněno například jeho nervozitou.

Mělo by se zde také diskutovat o **kritériích a kompetencích**, které u uchazeče hledáme.

Hodnotitelé by měli být poučeni, jak se tyto kompetence projevují v **chování jedince**.

Dále je nutné upozornit hodnotitele na časté **chyby v pozorování a hodnocení**, kterých by se měli vyvarovat.

Užitečné je také naučit participanty jakým způsobem si mají dělat při AC **poznámky** o jednotlivých kandidátech. Tyto poznámky se budou hodit při hodnotitelské poradě, kdy by každý z hodnotitelů měl umět říci **svůj názor na uchazeče** a tento názor by měl být **podložený argumenty** z pozorování během různých úkolů (Kyrianová, Gruber, 2006).



Hodnotitelé by také měli být upozorněni na **etické aspekty** Assessment centra, mezi které patří důvěrnost získaných informací, dodržování termínů během AC a vhodné chování vůči účastníkům (Kyrianová, 2003).

Byham (1971) popisuje několik základních bodů, na kterých by hodnotitelé během školení měli pracovat:

- Zdokonalení v dovednosti vést rozhovor
- Rozšíření schopností spojených s pozorováním
- Lepší chápání skupinové dynamiky a stylů vedení
- Nový vhled do chování lidí
- Posílení manažerských dovedností díky práci s úlohami typu „Třídění došlé pošty“ a podobnými
- Rozšíření repertoáru odpovědí na problém
- Získání přehledu o normách a standardech, podle kterých je dobré hodnotit výkon
- Rozšíření slovní zásoby, díky níž je možné lépe popsat lidské chování

Kromě školení pro nové hodnotitele probíhají také **udržovací a rozšiřovací výcviky i supervize**. Ty pomáhají hodnotitelům se zlepšováním svých pozorovacích a hodnotících schopností a dávají jim potřebnou zpětnou vazbu o jejich dovednostech (Hroník, 2002).

Někdy mohou být hodnotitelé v průběhu Assessment centra využíváni také pro **hraní různých rolí**. Může se jednat o hraní zaměstnanců s osobními nebo pracovními problémy nebo o role nadřízených. Jelikož je toto hraní rolí v AC velmi důležité a musí probíhat podle určitých pravidel, je nutné hodnotitele školit také v této oblasti (Lowry, 1997).

#### **4.5 Realizace Assessment centra**

Ve chvíli, kdy máme vše připraveno podle výše popsaných kroků, můžeme přistoupit k samotné realizaci Assessment centra. Zde se ukáže, zda vše proběhlo tak jak má.

Velmi důležitým aspektem se nyní stává **atmosféra**. Ta by měla být příjemná a uvolněná, protože napětí a stres může ovlivnit výkon účastníků.

Je potřeba si uvědomit, že každý uchazeč je jiný, a proto se mohou **lišit také jednotlivé skupiny kandidátů**. Na to by měli být zkušení hodnotitelé připraveni (Kyrianová, Gruber, 2006).

V průběhu Assessment centra se může stát také to, že se realita odkloní od **původního časového harmonogramu**. Někdy jsou kandidáti rychlejší než se původně počítalo a někdy právě naopak. Tím by se ale hodnotitelé neměli nechat stresovat. Je dobré snažit se přiblížit k původnímu časovému plánu (pokud byl reálný), ale ne za cenu ztráty některých informací nebo znervóznění uchazečů.

#### 4.6 Porada hodnotitelů

Porada hodnotitelů uzavírá Assessment centrum a sejdou se na ní všichni hodnotitelé. Patří mezi nejdůležitější části Assessment centra.

Jejím cílem je získat názory od všech hodnotitelů na každého kandidáta a dohodnout se u něho na **jednotném závěru**. Dále je potřebné shodnout se na tom, které kandidáty můžeme jako adepty na danou pozici rovnou **zamítnout** a u kterých pomůžou při rozhodování výsledky psychologických testů.

Při sjednocování názorů na jednotlivé kandidáty můžeme použít **diskuzi, zprůměrování údajů** jednotlivých hodnotitelů nebo kombinaci obojího.

Při výběru kandidátů na určitou pozici je dobré **porovnat** jednotlivé **uchazeče mezi sebou** ale také s **ideálním profilem**, který jsme si určili už před začátkem Assessment centra – kritéria, kompetenční model (Montag, 2002).

Někdy bývá zvykem diskutovat nejprve o jedincích, o kterých si všichni hodnotitelé myslí, že nejsou vhodnými kandidáty. Tato diskuse bývá tedy většinou rychlá. Dobře se diskutuje také o kandidátech, o kterých si všichni hodnotitelé myslí, že se na obsazovanou pozici hodí. Problém nastává u **sporných uchazečů**. Tam bývá diskuse většinou delší a někdy dospějí hodnotitelé k uspokojivému závěru až po vyhodnocení všech psychologických testů (Kyrianová, Gruber, 2006).

**Výstupy** z porady hodnotitelů by měli mít **písemnou podobu** nebo mohou být například **nahrávány na diktafon** a do písenné podoby převedeny až později. Jedná se o výstupy k jednotlivým kandidátům, podle kterých jim bude poskytována zpětná vazba (na výstupy i zpětnou vazbu kandidátům se zaměříme v další části této kapitoly), ale i **souhrnná zpráva z celého AC**, která může být například vyžadována vedením firmy.

Při hodnotitelské poradě je dobré si uvědomit, že skupina hodnotitelů má svou **skupinovou dynamiku** jako kterákoli jiná skupina. Proto je dobré kontrolovat kdo vede poradou, zda někteří slabší jedinci nepodléhají jedincům silnějším a nepřebírají jejich názory, nebo zda

některý z hodnotitelů třeba ostatní nezastrašuje a nesnaží se prosadit svou pravdu (Kyrianová, 2003).

#### 4.7 Výstupní zprávy

Jak jsme již podotkli dříve, z každého Assessment centra a pro každého uchazeče byl měl být vytvořen **písemný výstup**.

Tyto výstupy se mohou lišit podle zaměření. Zpráva **zaměřená na metody** popisuje výsledky u každé metody jednotlivě a až na závěr dává určité shrnutí o kandidátovi.

**Zpráva zaměřená na složky osobnosti** se spíše kloní k interpretaci jistých osobnostních charakteristik jedince. Většinou u této zprávy nebývá ani uvedeno jakou metodou a v jaké části AC se k těmto závěrům došlo.

**Zpráva orientovaná problémově** se zaměřuje na model určitých kritérií a popisuje, jak si kandidát stojí přímo ve vztahu k nim. Zpráva zde postupuje od popisu k interpretaci.

Existují také **narativní zprávy**, které jsou psychologickým popisem osobnosti jedince bez jasného zřetele ke kritériím a metodám AC, ze kterých bylo na tyto výstupy usouzeno. Zcela zde chybí části popisu chování. Tento typ zprávy se moc nehodí pro laickou veřejnost.

Nejčastěji se ale vyskytují **zprávy kombinované**, které v sobě obsahují prvky ze zpráv orientovaných problémově a ze zpráv zaměřených na metody (Hroník, 2002).

Stručný přehled různých typů výstupních zpráv uvádíme v následující tabulce (Tab.č.9.).

Typ zprávy	Popis dané zprávy
Zpráva zaměřená na metody	Popisuje výsledky u každé metody jednotlivě
Zpráva zaměřená na složky osobnosti	Popisuje osobnostní charakteristiky jedince
Zpráva orientovaná problémově	Popisuje úrovně jednotlivých kritérií
Narativní zpráva	Popis osobnosti jedince bez zřetele na kritéria nebo použité metody
Zpráva kombinovaná	Obsahuje v sobě prvky ze zprávy orientované problémově i ze zprávy zaměřené na metody

**Tab.č.9.:** přehled typů výstupních zpráv z AC

Závěrečná zpráva by měla být psána **jazykem**, kterému bude rozumět její příjemce. Pokud je tedy zpráva určena pro psychologa nebo dalšího odborníka, může být výstup psán v odborném jazyce. Pokud je naopak zpráva určena člověku, který se v psychologických termínech běžně neorientuje, měl by jazyk zprávy být této skutečnosti uzpůsoben.

Je dobré si uvědomit, že psychologické pojmy typu temperament, charakter a motivace mají **jiný význam** pro psychologa, personalistu nebo manažera (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výstupní zpráva může také obsahovat různé **prostředky znázornění**, jako které fungují například seznamy silných a slabých stránek kandidáta nebo grafy (Hroník, 2002).

Styl psaní výstupních zpráv se liší také podle toho, **komu je zpráva určena**. Takto můžeme dělit výstupy na zprávy adresované zadavateli, účastníkovi nebo oběma (Hroník, 2002).

Při práci na písemném výstupu z Assessment centra bychom také měli brát zřetel na **rozsah sdělení**. Ten by měl být odpovídající sdělovaným informacím. Musíme si ale také uvědomit, že v dnešní uspěchané době lidé vyžadují jasné, stručné a výstižné zprávy. Nejrozumnějším rozsahem takovéto zprávy je **0,5 až 1,5 stránky**.

Menší rozsah poukazuje na malou pozornost, kterou hodnotitelé kandidátovi věnovali, větší naopak čtenáře zbytečně zatěžuje (Kyrianová, 2003).

#### **4.8 Zpětná vazba kandidátovi**

Zpětná vazba pochází původně z neurofyziologie, ale byla převzata psychology. Zde se chápe jako podání informace o současném stavu, která může sloužit ke korekci tohoto stavu do budoucna (Kyrianová, 2003).

Když dáváme tedy kandidátovi zpětnou vazbu, říkáme mu, jak jsme ho v průběhu Assessment centra viděli.

Zpětná vazba pro kandidáty už **není součástí výběrového řízení** a tudíž je dobrovolná. Někteří odborníci tvrdí, že o takovouto zpětnou vazbu, i když může být pro další vývoj jedince velmi užitečná, má zájem pouze **10 – 15% účastníků** (Kyrianová, Gruber, 2006).

Dalším problémem je ale také to, že některé firmy, které Assessment centrum používají, nejsou po skončení tohoto výběrového řízení ochotny poskytovat zpětnou vazbu a to zejména kandidátům, kteří neuspěli a nejsou pro ně tudíž dále perspektivní (Maldé, 2006). Toto jednání se jeví jako neetické a může na kandidáty působit negativně a ovlivňovat jejich

budoucí názor na metodu AC. Diskutabilní je také to, zda tento postup není **v rozporu se zákonem na ochranu osobních údajů** (Montag, 2003).

Pokud vše probíhá v pořádku, zpětnou vazbu kandidátovi dává ten, kdo píše písemnou zprávu. Je ale velmi důležité, aby to byl **školený pracovník**, nejlépe psycholog. Neškolený jedinec může dokonce kandidáta svými slovy poškodit nebo zranit (Montag, 2002).

Fletcher (1991) ve svém výzkumu zjistil, že negativní zpětná vazba může **silně ovlivnit sebeúctu a potřebu úspěchu** u neúspěšných kandidátů. Většina těchto vlivů sice v delším časovém horizontu slábne, ale přesto je potřeba předávat obzvláště negativní zpětné vazby profesionálním způsobem.

Podobný výzkum realizovali také Anderson a Goltsi (2006).

Běžná zpětná vazba **trvá 15 - 20 minut** a její náplní je pouhé sdělení našeho pohledu kandidátovi. Pokud má ale účastník otázky, měli bychom mu je zodpovědět (Kyrianová, 2003).

Zpětná vazba by měla vždy probíhat **osobně**, protože je nutné vidět stav kandidáta, do kterého ho naše hodnocení jeho výkonu v AC uvrhlo. Z tohoto důvodu se nedoporučuje ani telefonická zpětná vazba.

Na začátku bychom měli zjistit, **co jedince nejvíce zajímá**, abychom těmto preferencím mohli přizpůsobit své poskytnuté informace.

Není dobré vysvětlovat účastníkovi moc dopodrobna použité psychologické testy a další metody, protože je pravděpodobné, že se s nimi ještě někdy v budoucnu setká a jeho odpovědi už by pak pro další odborníky nemusely mít žádnou výpovědní hodnotu.

Na konci každé zpětné vazby by se kandidát měl dozvědět nějaká **doporučení pro další vývoj**, neboli jak zapracovat na svých slabých stránkách (Kyrianová, 2003).

Vaculík (2010) popisuje **strukturu** sezení s kandidátem, na kterém je mu předána zpětná vazba.

V **úvodu** je uchazeč informován o tom, jak bude rozhovor probíhat a jak dlouho bude trvat. Tato fáze slouží hlavně k navázání kontaktu mezi poskytovatelem a účastníkem.

V další části sezení je kandidát **informován o výsledcích** Assessment centra. Jedná se o nejdélší část zpětné vazby. Cílem je, aby uchazeč sdělovaným výsledkům porozuměl a akceptoval je.

Důležitá je také **diskuse o rozvoji**. Ta se napojuje na informace o výsledcích a má smysl pouze tehdy, když kandidát opravdu přijal dříve řečené závěry. Návrhy na rozvoj mohou mít dvě podoby: oblast rozvoje (například určitá vlastnost, na které by měl kandidát pracovat) nebo konkrétní rozvojové kroky (co přesně mohou udělat pro svůj rozvoj).

Po této části je již možné sezení **ukončit**, ale je nutné, aby kandidát odcházel s jasnými informacemi a dobrým pocitem. K tomu slouží závěrečná rekapitulace hlavních výsledků a dalších kroků, na kterých se poskytovatel s účastníkem dohodli.

Lidé většinou považují psychologa za odborníka a jeho **závěrům důvěřují**. Přesto je dobré dát kandidátovi prostor, aby se vymezil, pokud s něčím nesouhlasí.

Přijetí zpětné vazby je často ovlivněno osobností účastníka. Nejčastěji s takovými výstupními daty nesouhlasí jedinci, kteří byli už při Assessment centru diagnostikováni jako kverulanti (Kyrianová, Gruber, 2006).

Na závěr této části kapitoly je potřeba doplnit, že **zpětná vazba** kandidátům **není** to samé jako sdělení, zda kandidát ve výběrovém řízení **uspěl či neuspěl**. Informaci o úspěšnosti či neúspěšnosti spolu se sdělením možné nabídky pracovního místa předává kandidátům většinou personalista firmy.

#### 4.9 Vyhodnocení Assessment centra

Vyhodnocovat úspěšnost Assessment centra můžeme různě. Pro zadavatele je asi nejdůležitější, zda byla **obsazena volná pracovní pozice** a jestli byla obsazena **kvalitnějším kandidátem**, než jakého by vybral pomocí běžných přijímacích pohovorů.

Jako jsme si zvolili kritéria úspěšnosti kandidáta, můžeme si zvolit také kritéria úspěšnosti AC. To, že Assessment centrum neproběhlo správně, můžeme poznat například podle toho, že vybraný jedinec se v pracovním procesu neprojevuje tak dobře, jak jsme ho viděli při hodnocení. To, že přijatý kandidát **odejde ve zkušební době** nebo pomocí AC vybereme málo kvalitních kandidátů (či žádného), můžeme také přičítat špatně sestavenému a realizovanému Assessment centru.

Úspěšnost AC jako metody výběru tedy můžeme ověřit takto: **Formulujeme si hypotézu**, že přijatí kandidáti pomocí tohoto typu výběrového řízení budou v pracovním procesu úspěšnější než ti vybraní jinými způsoby.

Dále stanovíme **přesná kritéria**, podle kterých budeme zaměstnance hodnotit.

Podle těchto kritérií **sbíráme** o zaměstnancích **informace**. Je ale potřeba, aby všichni zaměstnanci měli **stejně pracovní podmínky** (například stejný nadřízený, stejní zákazníci). Poté je potřeba získaná **data vyhodnotit** a zjistit, zda je mezi pracovníky vybranými pomocí Assessment centra a mezi pracovníky vybranými pomocí jiných metod **významný rozdíl**. Tato metoda ověření úspěšnosti AC je ale velmi náročná na čas, protože například data o zaměstnancích má cenu sbírat až po tom, co se dobře **zapracují**, což může znamenat i rok (Kyrianová, Gruber, 2006).

Pokud si organizace na realizaci Assessment centra najala externího dodavatele, je dobré po skončení AC nebo souboru více AC provést takzvané **hodnocení spolupráce**. Toto hodnocení předchází poklesu kvality dodávaných Assessment center (Hroník, 2002).

#### 4.10 Etické aspekty AC

Toto téma sice přímo nepatří do kapitoly o přípravě a realizaci Assessment centra, ale jelikož etika je velmi důležitá a měla by nás provázet od chvíle, kdy o uskutečnění AC začneme přemýšlet až do chvíle, kdy předáme poslednímu kandidátovi zpětnou vazbu, rozhodli jsme se uvést ho zde.

Hinaisová (2009) upozorňuje na to, že etika je důležitým aspektem psychologie i personalistiky. Při výběru zaměstnanců bychom se měli soustředit na to, abychom kandidáty nějak neurazili, nezranili jejich city, nezpůsobili jim bolest nebo je nějak jinak nepoškodili.

**Nejdůležitější etické principy** souvisí celkově s psychologií práce. Patří mezi ně dobrá znalost používaných metod, ohleduplný a lidský přístup ke kandidátům (zátěž jen v nezbytné míře), nabídka zpětné vazby a adekvátní zacházení s výstupy z AC.

**Hodnotitelé** by měli dbát na to, aby byli na Assessment centrum odborně připraveni. Měli by dodržovat všechny stanovené časové termíny. Ke kandidátům by se měli chovat zdvořile a s respektem. Stejně tak je nevhodné kritizovat veřejně práci některého z dalších hodnotitelů. Pokud budou hodnotitelé o některém z kandidátů mluvit, měli by zajistit, aby je neslyšel nikdo nepovolaný. Také veškeré poznámky, které si během AC vytvoří by neměly být k dispozici nikomu nepovolanému (Kyrianová, 2003).

**Zátěž** je v určité míře nutnou součástí Assessment centra, ale realizátoři AC by měli dbát na to, aby byla omezena na co nejnižší možnou míru.

Stresu u kandidátů se dá do jisté míry předejít, pokud jim již při telefonickém zvaní na AC vysvětlíme, o jaký typ pohovoru se jedná, co je bude čekat a jak dlouho to celé bude trvat.

Důležité je také posoudit, zda náročnost vybraných metod v Assessment centru odpovídá náročnosti pracovní pozice. Je zbytečné, aby kandidáti podstoupili složité testy, když pracovní pozice bude náročná o hodně méně.

Na závěr je také nutné si uvědomit, že stres doléhá na každého jednotlivce jinak. Nejvíce ohroženi budou kandidáti, kteří s touto metodou zatím nemají žádné zkušenosti. Odborníci také uvádějí, že hůře tuto metodu berou osoby starší a s nižším vzděláním.

Mnoho etických pravidel se také váže ke **zpětné vazbě** z Assessment centra. Ta by měla být nabídnuta všem účastníkům a měl by jí předávat kvalifikovaný jedinec, který je schopen komunikovat srozumitelně a citlivě.

I ne-psycholog může dávat kandidátům zpětnou vazbu, ale neměl by se v takovém případě pouštět do hodnocení psychodiagnostiky.

**Výsledky Assessment centra** by také neměly být podkladem pro výpovědi zaměstnanců nebo by každopádně alespoň neměly mít největší váhu. Pokud se výsledky AC takto používají, velice to zhoršuje všeobecné vnímání Assessment center.

**Písemné zprávy** jako takové by měly být vždy zabezpečeny před nepovolanými osobami a mělo by být zabráněno jejich kopírování a rozesílání. Touto problematikou se také zabývá § 13 Zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů (Kyrianová, 2001).

Posledním etickým principem, který v této kapitole zmíníme je **princip rovných příležitostí**. Uvádíme ho na závěr, protože se nevztahuje jen k Assessment centřům, ale k náborům a výběrovým řízením obecně.

Díky rovným příležitostem by mělo být zabráněno diskriminaci a to ve všech jejích podobách: diskriminaci pohlaví (pohlaví, rodinný vztah), rasové diskriminaci (rasa, barva pleti, národnost, etnický původ), diskriminaci v odměňování (stejný plat za stejnou prováděnou práci pro všechny), diskriminaci provinilců (osoby se záznamem v trestním rejstříku) a diskriminaci handicapovaných (Foot, Hook, 2002). Nyní se také začíná bojovat proti diskriminaci na základě věku.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější etické principy, které je nutné dodržovat při realizaci Assessment centra i po něm (Tab.č.10.).



<b>K čemu se etický princip vztahuje</b>	<b>Jeho popis</b>
Psychologie práce a organizace	Znalost používaných metod, ohleduplný přístup ke kandidátům, nabídka zpětné vazby kandidátům
Hodnotitelé	Měli by být odborně připraveni, ke kandidátům by se měli chovat zdvořile a s respektem, neměli by nechat nikoho nahlížet do svých poznámek
Zátěž na kandidáty	Měla by být omezena na co nejmenší míru, náročnost AC by měla odpovídat náročnosti obsazované pozice
Zpětná vazba	Měla by být nabídnuta všem účastníkům AC, měla by být předávána zkušeným a vyškoleným jedincem
Písemné výstupy z AC	Mělo by být s nimi zacházeno dle § 13 Zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů
Rovné příležitosti	Proti všem druhům diskriminace

**Tab.č.10.:** etické principy spojené s Assessment centrem

## 5. Validita a reliabilita

Otázka validity a reliability u Assessment centra je velmi problematická. Všeobecně se soudí, že tato metoda má obě charakteristiky vysoké, ale jelikož AC realizuje téměř vždy jiný tým hodnotitelů, který používá různé metody, nedají se hodnoty těchto charakteristik vyjádřit jedním (respektive dvěma) obecně platnými čísly (Kyrianová, 2003).

Proto bychom se v této kapitole právě validitě a reliabilitě AC rádi věnovali. Vysvětlíme, co tyto pojmy znamenají a uvedeme také některé výzkumy a jejich výsledky. V závěru této kapitoly se pak zaměříme na to, jak se výsledky Assessment centra ověřují v praxi.

### 5.1 Validita

Validitou je myšlena platnost testu nebo jiné metody. Pro výzkumníky je to ověření, zda tato metoda opravdu zjišťuje to, co zjišťovat má. Metoda je tedy validní natolik, nakolik víme, co zjišťuje a do jaké míry (Hartl, Hartlová, 2004).

#### Typy validity:

Validity existuje mnoho různých typů, protože platnost testu můžeme zjišťovat různými metodami. V této části kapitoly bychom rádi uvedli alespoň některé typy od různých autorů.

Disman (2006) uvádí jako nejdůležitější tyto druhy: validita založená na členství ve skupině, prediktivní validita, souběžná validita, konstruovaná validita, validita založená na mínění odborníků a zjevná validita.

**Validita založená na členství ve skupině** funguje tak, že test zaměřený na určitou oblast předložíme skupině, o které předem víme, že by v tomto testu měla skórovat výše než je norma. Příkladem může být třeba validizování testu zjišťujícího míru pracovní úspěšnosti na určité pozici přímo na úspěšných zaměstnancích, pracujících na té dané pozici.

**Prediktivní validita** porovnává výsledky testu s výsledky ze skutečného života. Jako příklad můžeme použít porovnání kandidátových výsledků z Assessment centra s jeho výsledky v reálném zaměstnání.

**Souběžná validita** také porovnává výsledky, ale tentokrát to jsou výsledky dvou testů. Například můžeme porovnat výsledky nového testu s výsledky stejně zaměřeného testu, který už je dlouho používán.

U **konstruované validity** jsou vykonstruovány hypotézy, které logicky propojují zkoumanou vlastnost s technikou měření. Hypotézou například může být to, že studenti jsou ve stresu

před státními zkouškami. Test zjišťující míru stresu se jim tedy zadá tři měsíce před zkouškami a pak těsně před nimi. Výsledky obou testů se potom porovnají.

Existuje také **validita založená na mínění odborníků**. Svůj test předložíme několika odborníkům nezávisle na sobě, a pak porovnáváme jejich mínění.

**Zjevná validita** není technikou měření. Používá se tehdy, když nemáme pochyb, že otázka opravdu zjišťuje to, co se chceme dozvědět.

Trochu jiné dělení validity uvádí ve své knize také Ferjenčík (2000). Jedná se o validitu obsahovou, kriteriální a konstruktovou. Kriteriální a konstruktová validita jsou skupiny, které se pak dále ještě mohou dělit. Do skupiny kriteriálních validit patří souběžná a prediktivní validita. Do skupiny konstruktových validit patří konvergentní a diskriminační validita.

Pro větší přehlednost jsou tyto typy validity podle Ferjenčíka (2000) uvedeny v následující tabulce (Tab.č.11.).

<b>Validita</b>	Obsahová	
	Kriteriální	Souběžná
		Prediktivní
	Konstruktová	Konvergentní
		Diskriminační

**Tab.č.11.:** typy validity podle Ferjenčíka (2000)

**Obsahová validita** udává, zda jsou použité testy (nebo jednotlivé otázky v testu) opravdu reprezentativní a zahrnují dost situací, které zjišťují danou vlastnost či dovednost.

**Kriteriální validita** je empirická. Jedná se o snahu zjistit, jak vysoká je shoda mezi stanoveným kritériem a výsledkem dosaženým v testu.

O **souběžné validitě** mluvíme, pokud test a kritérium zadáváme a koreluje ve stejném okamžiku.

**Prediktivní validita** se zjišťuje porovnáním výsledku testu a kritéria v různém čase. Je tedy vidět, že popis souběžné i prediktivní validity u Dismana (2006) a Ferjenčíka (2000) se neliší.

Stejně tak Ferjenčíkova (2000) **konstruktová validita** odpovídá té Dismanově (2006).

**Konvergentní validita** popisuje, jaký je soulad v měření určité vlastnosti či schopnosti dvěma různými metodami.

**Diskriminační validita** určuje, jak dobře jsou definovány určité charakteristiky a zda se dané subtesty na ně opravdu zaměřují. V Assessment centrech jsou charakteristikami jednotlivá kritéria a subtesty jednotlivé metody. Diskriminační validita nám potom říká, zda jsou

jednotlivé metody navrženy tak dobře, aby od sebe odlišovaly požadovaná kritéria (Montag, 2002).

Existuje také **inkrementální validita**. Tato validita nám říká, o kolik je možné zpřesnit informaci o zkoumaném jevu pomocí použitého testu.

O různých druzích validity Assessment centra mluví například Cosner a Baumgart (2000). Obsahová validita se podle nich vztahuje k činnostem a k různým typům úkolů, které kandidáti vykonávají. Konstruktová validita naopak ukazuje na hlavní dovednosti, znalosti, schopnosti, chování a zvláštnosti uchazečů.

Dle Vaculíka (2010) je hlavním cílem AC předpovězení budoucího pracovního chování kandidátů (vysoká prediktivní validita). K tomu nám slouží kritéria hodnocení a metody používané v průběhu výběrového řízení. Základem tedy je zajistit, aby tyto metody a kritéria byly zvoleny správně (obsahová validita).

Byham (1978) mluví o tom, že mnoho Assessment center selhává kvůli nízké validitě, která může být způsobena tím, že s metodou není pracováno správně nebo se používají špatné modelové situace. To znamená, že problém často není v samotné metodě AC, ale v tom, jak s ní realizátoři pracují.

Validita se u jednotlivých Assessment center mění podle toho, jaké metody jsou zařazeny, jak odpovídají předem určeným kritériím výběru a jak s nimi realizátoři AC zacházejí. Nižší věrohodnost AC můžeme očekávat, pokud kolísá hodnocení jednotlivých použitých metod (Kyrianová, 2003).

Validitu Assessment centra ovlivňuje také počet těchto metod, které jsou v něm použity. To můžeme sledovat v následující tabulce (Tab.č.12.).

Počet použitých metod	Celková validita AC
6	0,40 - 0,55
5	0,4
4	0,25 - 0,30
3	0,15
2	0,08

**Tab.č.12.:** validita AC v závislosti na počtu použitých metod podle Thorntona (1992 dle Montag, 2002)

Krause (Krause et al., 2006) uvádí, že inkrementální validita celého Assessment centra je vyšší než validita jednotlivých testů. Tato vědkyně dále zjistila, že u AC pro manažerské pozice predikují skupinové diskuse bez vedoucího a prezentace úspěšnost lépe než ostatní metody.

Diblíková (2005) dále dodává, že validitu Assessment centra ovlivňuje také časové hledisko (zda je dost času zařadit různé druhy metod a správně je zpracovat) a dodržování předem připraveného plánu pozorování a hodnocení.

Smith (1988 dle Koubek, 2007) prováděl ve Velké Británii výzkum, ve kterém porovnával různé metody výběru zaměstnanců a určoval jejich validitu (bohužel není uvedeno, o jakou validitu se jedná). Výsledky tohoto výzkumu jsou shrnuty v následující tabulce (Tab.č.13.).

V téže tabulce (Tab.č.13.) je pro porovnání uvedena validita stejných metod, kterou Smith spolu s Robertsonem (2001) zjistil ve svém dalším výzkumu. Dle těchto dat se validita Assessment centra v průběhu let snížila.

Metoda výběru	Validita 1988	Validita 2001
Astrologie	0,00	neuvedeno
Grafologie	0,00	0,00
Reference	0,13	0,26
Nestrukturovaný pohovor	0,31	neuvedeno
Test osobnosti	0,38	0,40
Životopisné údaje	0,40	neuvedeno
Assessment centrum	0,41	0,37
Test schopností	0,54	0,51
Ukázka práce	0,55	0,54
Strukturovaný pohovor	0,62	0,51

**Tab.č.13.:** porovnání validity různých metod výběru zaměstnanců podle Smitha (1988 dle Koubek, 2007) a Robertsona a Smitha (2001)

Furnham (2008) zpracoval studii, ve které chtěl zjistit, jak hodnotí validitu Assessment center odborníci z oblasti lidských zdrojů. Zkonstruoval dotazník, který předložil 225 probandům a zjistil, že tito lidé považují AC spolu s testy kognitivních schopností a ukázkami práce za jednu z nejvalidnějších metod používaných v náboru nových zaměstnanců. Assessment centrum v tomto výzkumu ale vyšlo také jako velmi finančně náročné.

Arnold (Arnold et al., 2005) říká, že Assessment centrum má vysokou prediktivní validitu a to právě díky kombinování různých metod výběru a také díky tomu, že tyto používané metody se velmi blíží tomu, co je hlavní náplní obsazované pozice.

Problémy ale mohou nastat s konvergentní a diskriminační validitou a tyto problémy nás potom mohou znejišťovat.

Stejně problémy s konstruktovou validitou pak mají i Development centra, která jsou popsána v další kapitole (Fleenor, 1996). Důvodem je zřejmě to, že pracují se stejnými principy.

Chan (1996) uvádí podobné výsledky jako Arnold (Arnold et al., 2005). Konstruktová validita Assessment centra je dle jeho výzkumů nedostatečná. Prediktivní validita ale dosahuje hodnoty 0,59. Chan k tomu říká, že metoda AC má tedy poměrně velkou schopnost předvídat u kandidátů jejich pracovní chování a úspěchy.

Ziv (Ziv et al., 2008) prováděl výzkum na 563 jedincích, kteří se přihlásili ke studiu na lékařské škole. Pro výběrové řízení používal Assessment centrum a zjistil, že tato metoda má vysokou obsahovou a zjevnou validitu.

Hoelt a Schuler (2001) také popisují vysokou obsahovou validitu a navíc říkají, že i kriteriální validita Assessment centra je vysoká. Tito vědci ale opět upozorňují na nízkou konstruktovou validitu AC a poukazují na to, že ani dvacet let výzkumů nezměnilo tuto skutečnost.

Kozáková (2008) mluví o tom, že validita Assessment centra roste také díky většímu počtu hodnotitelů. Nejde ale o lineární nárůst validity. Je zde spíše větší pravděpodobnost, že větší počet pozorovatelů zachytí větší množství detailů v chování kandidátů.

Damitz (Damitz et al., 2003) k tomu dodává, že na prediktivní validitu AC má vliv také typ hodnotitelů a to, zda mají nebo nemají psychologické vzdělání.

Donahue a její spolupracovníci (Donahue et al., 1997) zkoumali, jaký vliv mají na validitu Assessment centra dotazníky a zjistili, že ačkoli použití dotazníků nemůže zvýšit konvergentní validitu, může zvýšit validitu diskriminační.

## 5.2 Reliabilita

Reliabilita je spolehlivostí testu. Reliabilní metoda nám dává při opakovaném testování (pokud se stav pozorovaného objektu nezměnil) vždy stejné výsledky (Disman, 2006).

### Typy reliability

Existuje opět několik způsobů, jak zjistit, zda je daná metoda reliabilní. Nyní se na tyto způsoby zaměříme blíže.

**Retestem** (opětovným otestováním probanda stejnou metodou po nějaké době) můžeme zjistit stabilitu (reliabilitu) testu v čase (Hartl, Hartlová, 2004).

Reliabilitu testu zjišťujeme také rozdělením metody na dvě části (takzvaný **Split-Half test**). Pokud spolu výsledky z obou částí korelují, je to důkaz pro tvrzení, že test je reliabilní. Tato reliabilita se nazývá vnitřní konzistencí testu.

Pokud máme dvě různé varianty jednoho testu, můžeme je také zadat stejnému probandovi a oba výsledky korelovat. Tato metoda se nazývá **ekvivalence**. Pokud je korelace u ekvivalence vysoká, metoda je reliabilní stejně jako u vnitřní konzistence testu (Kyrianová, 2003).

Kyrianová (2003) uvádí, že reliabilita kvalitní metody by se měla pohybovat okolo 0,8 (koeficient korelace je intervalem  $<-1,1>$ ). Hroník (2002) není tak přísný a říká, že by neměla klesnout pod 0,7.

Nejjednodušším způsobem, jak zvýšit reliabilitu metody je zvýšit počet v ní obsažených otázek či úkolů (Kyrianová, 2003).

Reliabilita metody je také prvním z předpokladů pro to, aby byl test také validní (Janda, 1998 dle Kyrianová, 2003). Reliabilita ale není zárukou validity. Metoda může být vysoce spolehlivá v tom, co měří, ale nemusí měřit to, co jsme měřit chtěli (Francová, 2003).

Doubková (2006) poukazuje na to, že reliabilitu Assessment centra můžeme sledovat například na shodě pozorovatelů (ekvivalence). Pokud je jejich shoda vysoká, je vysoká také reliabilita metody. Pokud se ale hodnotitelé neshodnou úplně, nemusí to být vina AC. Mohou sem zasahovat jejich osobní charakteristiky jako zkušenosti, motivace a podobně.

Gatewood, Thornton a Hennessey Jr. (1990) zkoumali reliabilitu skupinových diskusí s vedoucím. Tuto metodu si vybrali, protože se v Assessment centrech vyskytuje často. Zjistili, že reliabilita těchto diskusí je vysoká.

### 5.3 Ověřování výsledků AC v praxi

To, zda nám Assessment centrum opravdu poskytuje o kandidátech platné informace, můžeme ověřovat různými způsoby.

Nejjasnější metodou může být ověřování toho, **zda se zaměstnanci** po nějaké době v pracovním procesu **jeví stejně**, jako se jeví v průběhu výběrového řízení. K tomuto účelu je možné vytvořit dotazník, který bude sledovat stejná nebo podobná kritéria, jaká byla sledována také při Assessment centru. Tento dotazník by měl vyplnit přímý nadřízený nového zaměstnance, který s ním přichází nejvíce do styku a kontroluje jeho práci.

Výhodou tohoto ověřování platnosti AC je jednoduchost výzkumu. Tato metoda má ale i své nevýhody, mezi které patří subjektivita těchto hodnocení. Nadřízení mohou být ovlivněni závěrečnou zprávou z AC, kterou případně četli. Ovlivnit je může také pozitivní či negativní vztah k realizátorům Assessment centra, pokud takovýto vztah existuje. Problémem může být ale také to, že nemůžeme porovnávat kandidáty, kteří byli na základě výsledků AC zamítnuti, protože nebyli ve firmě zaměstnáni a tudíž není možné zjistit, jak si v pracovním životě vedou nyní. To může znamenat, že jsme zamítli mnohem kvalitnější kandidáty než jsou ti, které jsme přijali, ale tuto skutečnost už se nedozvíme.



Této metodě ověřování platnosti výsledků Assessment centra se budeme více věnovat v empirické části práce.

Další metodou, jak zjišťovat úspěšnost zaměstnanců, kteří byli doporučeni díky AC, je sledování **nárůstu** jejich **platů a povyšování**.

Ale i tato metoda má své metodologické problémy. Není jisté, že vždy dochází k povýšení a nárůstu platu zaměstnanců jen díky dobré pracovní výkonnosti. Dále také existují pozice, u kterých povýšení ani není možné.

Asi nejspolehlivější metodou by bylo provozování Assessment centra s **utajenými výsledky**. Tyto výsledky by neznal nikdo kromě vedoucího AC. Kandidáti by potom byli vybráni jinými metodami a po nějakém čase, kdy by pracovali, by byla jejich pracovní úspěšnost korelována s odtaženými výsledky AC.

Tato metoda by sice mohla být velmi účinná, ale asi žádná firma nebude dobrovolně investovat čas a finance do výběrového řízení, jehož výsledky potom nevyužije (Kyriánová, 2003).

## 6. Rizika popisované metody

Během celého průběhu Assessment centra i po něm může docházet **k chybám**, které jsou potom příčinou jeho selhání.

V této kapitole se chceme zaměřit právě na tyto chyby a podíváme se na to, jaké z nich se mohou vyskytnout při přípravě AC, při jeho realizaci, při zpracování výstupu z AC, při zpětné vazbě kandidátům i při samotném nástupu vybraných zaměstnanců.

V závěru této kapitoly se také podíváme na to, jaká **úskalí** má Assessment centrum jako metoda.

Před samotným výčtem možných chyb a jejich popisem chceme zařadit tabulku, ve které bude pro lepší orientaci přehled těchto možných chyb uveden souhrnně (Tab.č.14.).

Typy chyb	Dělení různých typů chyb	Příklady různých typů chyb
Podle vzniku v čase	Při přípravě AC	Neadekvátní role AC, špatný cíl, nefunkčně zvolená kritéria, špatné převedení kritérií na metody, nekvalitní výběr a příprava hodnotitelů
	Při realizaci AC	Nestejně podmínky pro všechny kandidáty při průběhu různých metod, chyby na straně hodnotitelů
	Při zpracování výstupů	Špatně vyhodnocené metody, špatně sepsaná výstupní zpráva z AC, nepochopení výstupní zprávy osobou, pro kterou byla určena
	Při zpětné vazbě	Špatně připravený hodnotitel, který zpětnou vazbu kandidátovi předává, nekomfortní podmínky při tomto předávání
	Při nástupu nových zaměstnanců do organizace	Nefunkční adaptační proces, nedodržení slibů daných při nástupu zaměstnance
Podle jejich zdroje	Psychometrické pojetí	Nedokonalost nástrojů, se kterými při AC pracujeme
	Manažerské pojetí	Organizační chyby a chyby vzniklé díky nedokonalosti hodnotitelů
Podle charakteru výskytu	Náhodná chyba	Výsledek nám náhodně roste nebo klesá, aniž by tento proces byl závislý na výkonu kandidáta
	Systematická chyba	Výsledek je vždy posunut o určitou část nahoru nebo dolů, tato část je vždy stejná, takže rozptyl zůstává také stejný

**Tab.č.14.:** typy možných chyb, které mohou ovlivnit AC

## 6.1 Typologie chyb

Chyby můžeme dělit podle **vzniku v čase**. Na toto dělení se zaměříme v dalších částech této kapitoly.

Dále můžeme chyby dělit také podle **jejich zdroje**. **Psychometrické pojetí** poukazuje na nedokonalost nástrojů, kdy například zadáváme jednu a tu samou metodu nedopatřením pokaždé trochu jinak, což může ovlivnit její výsledky. Testování účastníků může také probíhat v nestejném čase a pořadí, za nestejných podmínek. I aktuální mentální stav kandidátů a osobnost hodnotitele výsledky ovlivňují. K závažným chybám může vést také způsob vyhodnocování a interpretace dat.

**Manažerské pojetí** dle Hroníka (2002) poukazuje na organizační chyby i chyby vzniklé díky nedokonalosti hodnotitelů. Assessment centrum může mít špatně nastavená kritéria a cíle, může se zde projevit nedostatek času, který mají hodnotitelé při práci s touto metodou, ale také jejich neznalost některých metod. Chyby také vznikají kvůli malým dovednostem a zkušenostem hodnotitelů a jejich malému potenciálu pro práci s touto metodou celkově. Kromě toho můžou výsledky AC ovlivnit také chyby z nedbalosti hodnotitelů.

Chyby se rozlišují také podle **charakteru výskytu**. **Náhodná chyba** nám mění výsledek tak, že ten náhodně roste nebo klesá. Růst nebo pokles takového výsledku není závislý na kandidátovi, takže se může stát, že když u kandidáta použijeme stejnou metodu dvakrát, dostaneme naprosto odlišné výsledky. Abychom se vyhnuli této chybě, je dobré vždy každé kritérium zjišťovat několika metodami.

**Systematická chyba** nám posouvá výsledek vždy o konstantní část nahoru nebo dolů. To znamená, že rozptyl výsledků zůstává správný, jen konkrétní čísla jsou pozměněna. K této chybě dochází, pokud je tým hodnotitelů homogenní a zabránit se jí dá tedy hlavně volbou různorodých jedinců do tohoto týmu (Hroník, 2002).

## 6.2 Chyby při přípravě Assessment centra

Tyto chyby se mohou týkat například už samotné **neadekvátní role AC**, kdy je Assessment centrum jako metoda nadhodnocováno nebo podhodnocováno a tímto způsobem je zacházeno také s jeho výsledky. Pokud firemní personalisté považují AC za něco zbytečného, nebudou schopni se ztotožnit ani s výsledky, které jim tato metoda přinese. Naopak pokud se AC používá i pro výběr na pozice, kde je použití této metody zbytečné nebo dokonce nevhodné, ztrácí tato metoda svou hodnotu (Montag, 2002).

Problém nastává také v případě, když **cíl** Assessment centra není formulován konkrétně nebo když se špatně manipuluje s **kritérii** pro výběr uchazečů. Někdy mohou kritéria chybět úplně, někdy mohou být špatně formulovaná a jindy jich může být naopak zbytečně moc.

Větší riziko chybovosti vyvstává také v případě, když při projektování Assessment centra výrazně **převažují některé metody** nad jinými. Je potřeba si uvědomit, že neexistují metody, které se ve stejné formě mohou použít pro všechna kritéria a všechny pozice. Problematická bývá také neprovázanost jednotlivých metod.

I na **výběr a přípravu hodnotitelů** je potřeba velmi dbát. Není možné spoléhat u nich jen na jednotlivé dovednosti. Správný hodnotitel potřebuje mít přirozené nadání, teoretickou přípravu a zkušenosti.

Pokud se na Assessment centru podílí také **externí dodavatel**, může se jednou ze závažných chyb stát jeho špatný výběr (Hroník, 2002).

Chyby při přípravě Assessment centra mohou způsobit to, že AC bude pro kandidáty stresujícím a nepříjemným zážitkem. V některých případech, kdy jsou například špatně zvolena kritéria na danou pozici nebo když námi zvolené metody neměří doopravdy to, co by měly, může docházet také k tomu, že vybereme nekvalitní kandidáty a ty kvalitní zamítneme.

### 6.3 Chyby při realizaci Assessment centra

Chyby při realizaci Assessment centra bývají často důsledkem nedostatečné přípravy obsahu, organizace a hodnotitelů.

Celé Assessment centrum nepůsobí na uchazeče dobře, pokud nemá oficiální **úvod a závěr**.

Výsledky ovlivňují **nestejné podmínky** při **administraci testů** a situací. Například při práci na výkonových testech by všichni kandidáti měli mít stejné podmínky. Dále je důležité zadávat všem uchazečům stejné instrukce při individuálních modelových situacích a podobně.

Chybovost Assessment centra jako metody výběru zaměstnanců se také zvýší stylizací kandidátů. Čím více tito kandidáti cítí propojení různých metod s kritérii výběru, tím více se snaží přizpůsobit své představě o ideálním chování v takovémto případě. Je otázkou, jak použitelné jsou pak výsledky z takového AC (Montag, 2002).

#### Hodnotitelské chyby

Hodnotitelské chyby jsou jedny z nejzávažnějších a můžeme je rozdělit do několika kategorií. Těmito kategoriemi jsou chyby zpracování, chyby závěrů a stereotypní chyby.

K **chybám zpracování** dochází při pozorování a vnímání druhého člověka. Při **haló efektu** si nevědomě vytváříme celkový dojem o jedinci na základě nějakého jeho dílčího projevu. U

**efektu nadměrného kontrastu** příliš zveličujeme a přeceňujeme rozdíly mezi jednotlivými kandidáty. **Efekt středové hodnoty** nás naopak může ovlivnit tak, že všechny účastníky vidíme jako průměrné, což se často projevuje například při bodovém hodnocení. Při **efektu mírnosti** máme tendenci vyzdvihovat kladné vlastnosti druhých a k těm záporným jsme shovívaví. U **efektu projekce** se nám může stát, že druhým účastníkům připisujeme vlastnosti, které jsou naše, ale nepřiznáváme si je. **Efekt stereotypu** funguje tak, že lidem s nějakým výrazným rysem připisujeme určitý typ charakteristik (například lidé, kteří mají brýle, jsou intelektuálně založeni). Také **efekt slepoty (percepční obrana)** nás může velmi ovlivnit. V takovém případě se stává, že přehlízíme projevy jedince, které jsou sice jasné, ale nezapadají do schématu názorů, který jsme si o něm již vytvořili. **Efekt nedávné zkušenosti** pak říká, že na hodnoceného pohlížíme v dalších situacích podle toho, jakou jsme s ním měli zkušenost v nedávné době (Štikar et al., 2003).

**Chyby závěrů** jsou také spíše individuálními chybami hodnotitelů stejně jako chyby zpracování. Patří mezi ně **nadměrná generalizace**, kdy jeden detail je absolutizován na celou osobnost. Tato hodnotitelská chyba bývá spojena hlavně s haló efektem. **Černobílé myšlení** zase hodnotitele nutí, považovat kandidáta buď za ideálního nebo za absolutně nepřijatelného. Nic mezi neexistuje. **Tvoření závěru skokem** můžeme nejlépe charakterizovat na přísloví „Kdo lže, ten krade“.

**Stereotypní chyby** jsou na rozdíl od prvních dvou kategorií spíše chybami celé skupiny hodnotitelů. Rádi bychom zde popsali několik jejich základních částí. Například veřejná hodnocení bývají mírnější než ta anonymní. Mladší a méně zkušené hodnotitelé bývají ke kandidátům přísnější než ty starší a zkušené. Muži jsou často kritičtější k nedostatkům než ženy. Hodnotitelé mohou mít tendenci nadhodnocovat příslušníky stejné skupiny (rodné město, stejná vystudovaná škola) a také podhodnocovat příslušníky skupin jiných.

Stereotypním chybám může dobře předcházet heterogenní složení skupiny hodnotitelů. U druhých dvou kategorií je dobré, aby hodnotitelé byli s těmito chybami seznámeni a mohli si tedy uvědomit, že právě nějaké podléhají.

Heterogenitu skupiny ale narušuje takzvané **skupinové myšlení**, které má několik zásadních projevů. **Iluze nezranitelnosti** nám dává pocit, že skupina hodnotitelů se jako celek nemůže dopustit chyby. Na stejném principu funguje také **iluze morálnosti** a **iluze jednomyslnosti**. **Racionalizací** můžeme například vysvětlovat naše chybná rozhodnutí. Ve skupině můžeme také **sdílet** naše **stereotypy**. Funguje zde **autocenzura**, když nás napadnou myšlenky, které nejsou v souladu s názory skupiny. S autocenzurou je spojený **pocit harmonie**, který je

ochotný v takovéto skupině narušit jen málokdo. Funguje zde i **ochrana skupiny před negativními informacemi** (Hroník, 2002).

Pro lepší orientaci uvádíme možné příklady hodnotitelských chyb také v následující souhrnné tabulce (Tab.č.15.).

Kategorie	Dělení chyb	Popis chyb
<b>Chyby zpracování</b>	Haló efekt	Celkový dojem na základě dílčího projevu
	Efekt nadměrného kontrastu	Zveličujeme rozdíly mezi jednotlivými kandidáty
	Efekt středové hodnoty	Všechny účastníky vidíme jako průměrné
	Efekt mírnosti	Vyzdvihujeme kladné vlastnosti druhých nad těmi zápornými
	Efekt projekce	Druhým přepisujeme naše vlastnosti
	Efekt stereotypu	Kandidátům s určitým výrazným rysem přepisujeme automaticky určité charakteristiky
	Efekt slepoty	Přehlízíme u účastníka jednání, které nezapadá do námi vytvořeného modelu o něm
	Efekt nedávné zkušenosti	Na hodnoceního pohlížíme podle toho, jakou jsme s ním měli zkušenost v nedávné době
<b>Chyby závěrů</b>	Nadměrná generalizace	Jeden detail je absolutizován na celou osobnost
	Černobílé myšlení	Kandidát je buď ideální nebo nepřijatelný
	Tvoření závěru skokem	Spojování několika nespojitelných charakteristik
<b>Stereotypní chyby</b>		Veřejné hodnocení je mírnější než anonymní
		Mladí a nezkušení hodnotitelé jsou přísnější
		Muži jsou kritičtější k nedostatkům než ženy
		Nahodnocování příslušníků své skupiny
<b>Skupinové myšlení</b>	Iluze nezranitelnosti	Velká skupina hodnotitelů se přece nemůže dopustit chyb
	Racionalizace	Vysvětlujeme naše chybná rozhodnutí
	Autocenzura	Neříkáme myšlenky, které nejsou v souladu se smýšlením skupiny

**Tab.č.15.:** typy chyb vyskytujících se u hodnotitelů

Wagnerová (2008) ve své knize uvádí nejčastější hodnotitelské chyby. Jedná se o tyto:

**Metodické chyby:** hodnocena je osoba, nikoli její výkon. Hodnocení může být ovlivněno náladou hodnotitele nebo zkruseno nedostatkem informací.

**Politikaření:** jedná se zvyhodňování přátel a známých. Může docházet k záměrnému zkruslení.

**Chyba centrální tendence:** viz efekt středové hodnoty popsany výše.

**Chyba časového sledu:** hodnotitelé hodnotí podobně kritéria, která jdou po sobě.

**Sériový efekt:** při větším množství kritérií a kandidátů se snižuje rozdílnost jejich hodnocení.

**Předčasné závěry:** může k nim docházet na základě předsudků. Může se jednat například o zveličování nesympatických vlastností nebo vzhledu.

**Nesprávná měřítka:** měřítka mohou být buď příliš mírná nebo příliš přísná. Zde se může také projevit tendence k průměrnému hodnocení (chyba centrální tendence).

**Egocentrická chyba:** Hodnotitel posuzuje kandidáty podle sebe a sobě podobné uchazeče hodnotí pozitivněji.

**Kumulativní chyba:** existuje domněnka, že pokud účastník odváděl dobrý výkon v minulosti, měl by být kladně hodnocen i nadále a naopak.

**Efekt nedávnosti:** hodnotitel posuzuje pouze nejčerstvější výkony hodnoceného a nebere na vědomí výsledky starší.

**Aroganční chyba:** hodnotitelův názor nemusí být vždy správný. Proto není dobré být tvrdohlavý a neústupný.

**Přehlušovací efekt:** Malý počet dojmů přehlušuje ostatní, které mohou být často podstatnější.

**Haló efekt:** popsán již výše.

**Efekt svatozáře:** pokud je kandidát oblíbený nebo naopak neoblíbený v dané skupině, může se tento efekt přenést i na hodnotitele.

**Vliv cizích názorů:** hodnotitel se nechá ovlivnit tím, co říkají ostatní a neprosazuje svůj vlastní názor.

**Posuzovatel je „dobrotisko“:** hodnotitel se snaží bát na každého hodný, tak posuzuje i horší kandidáty pozitivně.

**Sympatie – antipatie:** hodnocení je zkresleno osobní sympatií nebo antipatií hodnotitele, který do posuzování vnáší osobní vztahy.

Existují také rizika, která jsou spojena pouze s interními hodnotiteli. Ta se mohou objevovat hlavně u Assessment center, kdy kandidáty na volnou pozici jsou také stávající zaměstnanci firmy. Interní hodnotitelé pak nemusí být objektivní a mohou uchazeče hodnotit například podle jejich předešlých pracovních výkonů (Lievens, Goemaere, 1999).

Stejně jako při přípravě Assessment centra tak i při jeho realizaci mohou chyby ovlivnit pocity kandidátů z této metody výběru. Může také docházet k výběru nesprávných uchazečů.

Těmto chybám na straně hodnotitele je ale možné se **vyhnout** a to například tím, že se posuzovatel vždy snaží získat jasné a jednoznačné informace. Dále dokáže rozlišit objektivní informace od domněnek. Situaci posuzuje nezaujatě. Nedělá ukvapené závěry a příliš

nezobecňuje. Při interpretaci chování vychází ze souvislostí a zkoumá možné příčiny tohoto chování. Kriticky hodnotí svoje vlastní soudy a je si vědom možných chyb způsobených právě jeho osobou (Wagnerová, 2008).

## 6.4 Chyby při zpracovávání výstupů

I při zpracovávání výstupů z Assessment centra se můžeme dopustit mnoha chyb.

Časté bývá například **číselné hodnocení** některých charakteristik kandidáta, které je pro ostatní nicneřikající a nepochopitelné.

I hodnocení uchazeče, které **postrádá konkrétní popis** situací, ze kterých bylo dané hodnocení vysouzeno, postrádá často pro další osoby smysl.

Také struktura a jazyk závěrečného výstupu je důležitá. Nemělo by se zde jednat o **nestrukturovaný jednolitý text**, se kterým se bude čtenářům špatně pracovat. **Odborný psychologický jazyk** také příliš nepomáhá ke správnému pochopení textu. Autoři by se měli vyvarovat **obecných a standardizovaných formulací**, které se dají použít na většinu osob, a proto o konkrétním kandidátovi nesdělují žádné nové informace (Hroník, 2002).

Zásadní chybou při práci s výsledky Assessment centra je také to, že se s nimi dále nepracuje a není na ně brán zřetel (Montag, 2002).

Při výskytu těchto chyb se může stát, že manažer či personalista, který si vybírá nového zaměstnance, po přečtení výstupních zpráv o jednotlivých kandidátech nebude schopen rozklíčovat, který z kandidátů je tedy ten pravý a kterého by naopak měl zamítnout. Ve vyhocené situaci tedy může dojít až k tomu, že je na základě výstupů z Assessment centra přijat nesprávný kandidát.

Také pro samotného kandidáta může být takovýto výstup problematický, protože z něho nemusí pochopit, co dělá dobře a v čem by se naopak mohl zlepšovat.

Chybám ve vytváření výstupů z Assessment centra můžeme zabránit, pokud tyto výstupy například zpřístupníme **supervizi**, ale ne vždy je tento postup možný.

## 6.5 Chyby při zpětné vazbě

Zpětná vazba účastníkům Assessment centra by měla být dávana tak, aby jedinci dobře pochopili, co je jim řečeno a také tak, aby nedocházelo k jejich zranění.

Nepříjemný pocit u kandidáta může vyvolat už **rozdíl v jeho komfortu** a komfortu poskytovatele zpětné vazby. Nemělo by se stávat, že uchazeč sedí na méně kvalitní židli než hodnotitel a nemá možnost občerstvit se, i když hodnotitel tuto možnost má.



Kandidát by při zpětné vazbě také neměl být postaven před **hotovou věc**. I když je výstup z AC napsaný, je zde místo pro diskusi a uchazeč by měl mít možnost vysvětlit hodnotiteli své chování a o závěrech polemizovat.

Poskytovatel zpětné vazby by se také neměl nechat unášet tendencí **dominovat nad kandidátem**. Tento aspekt může být pro uchazeče velmi traumatický.

Dalšími chybami na straně hodnotitele, který předává zpětnou vazbu účastníkovi, mohou být jeho **nepřipravenost, improvizace a vyhýbavý přístup**. Hodnotitel by se také neměl **distancovat od závěrů**, které jsou ve výstupech z Assessment centra uvedeny (Hroník, 2002). Všechny tyto chyby mohou vést k tomu, že kandidát nesouhlasí se sdělenou zpětnou vazbou, ta ho uráží nebo zraňuje. V takovýchto případech se jí může snažit spíše znehodnotit než aby se z ní ponaučil a pracoval na svém dalším vývoji. V extrémních případech se stává, že uchazeč zanevře na organizaci, do které původně chtěl nastoupit, nebo přestane považovat Assessment centrum za korektní metodu výběru zaměstnanců.

## 6.6 Chyby při nástupu nových zaměstnanců do organizace

Při nástupu nových zaměstnanců do organizace by na Assessment centrum měly navazovat tyto tři personální činnosti: **adaptační proces, hodnocení pracovníka a jeho rozvoj a vzdělávání**. Pokud tyto procesy ve firmě chybí, může se opět jednat o závažný problém (Hroník, 2002).

V takových případech pak dochází k odchodům nových zaměstnanců ve zkušební době nebo k jejich špatnému zapracování a nepřijetí firemní kultury.

Jak jsme tedy uvedli v jednotlivých částech této kapitoly, existuje mnoho chyb, kterých se můžeme dopustit při přípravě Assessment centra, v jeho průběhu i po jeho skončení. Všechny tyto chyby mohou vést ke špatné prezentaci organizace, která nové zaměstnance vybírá, i špatné prezentaci AC jako metody. Největším rizikem u všech těchto chyb je zamítnutí dobrých kandidátů a přijetí nekvalitních.

Kyrianová a Gruber (2006) ve své knize uvádějí přehled **nejčastějších problémů**, které Assessment centrum mohou doprovázet a jejich možné příčiny.

Pokud zaměstnanci, které jsme pomocí AC vybrali, z organizace **odcházejí ve zkušební době** nebo krátce po ní, mohou být na vině například špatně zvolená kritéria, díky kterým jsme vybrali jiné zaměstnance než ty, které jsme vybrat měli. Problém ale může být také přímo v dané firmě, kde je nízká pracovní spokojenost zaměstnanců obecně.

Také se stává, že vybraní zaměstnanci jsou vnímáni jako **méně schopní a přínosní**, než jaké firma očekávala. I to může být důsledkem špatně nebo mírně zvolených kritérií a výběrem metod, které neměřily důležité vlastnosti. Je ale také možné, že při rozhodování o přijetí nebyly výsledky z AC brány dostatečně v potaz. K tomu může být několik důvodů. Například ti, jenž rozhodují, nemají v Assessment centrum jako metodu výběru kandidátů dostatečnou důvěru. Nebo mohly výběr nových zaměstnanců ovlivnit i jiné aspekty (reference jiného zaměstnance firmy a tak dále).

Pokud dochází k tomu, že ani po několika AC **není volná pozice obsazena**, mohou být kritéria nastavena příliš tvrdě. Problém může být také v hodnotitelích, kteří hledají nedostižný ideál. I samotná pozice může být pro kandidáty nezajímavá a chyby se mohou objevovat už v preselekcii životopisů, kdy kandidáti nesplňují základní praxi a vzdělání.

Když **není Assessment centrum** jakkoli **efektivní**, je potřeba zaměřit se na jeho základní koncepci a znovu posoudit, zda jsou dobře definována kritéria, zda jsou správně převedena do jednotlivých metod AC, zda jsou hodnotitelé dobře vyškolení, zda jejich porada probíhá v pořádku a výstupy z ní jsou zuzitkovány a zda firma zajišťuje pro zaměstnance takové pracovní podmínky, které očekávají a nebo jim byly přislíbeny.

Nejčastější problémy spojené s Assessment centrem a jejich možné příčiny uvádíme pro lepší přehlednost také v následující tabulce (Tab.č.16.).

<b>Problém</b>	<b>Jeho možné příčiny</b>
Zaměstnanci odcházejí ve zkušební době	Špatně zvolená kritéria výběru, problém přímo ve firmě
Zaměstnanci jsou méně schopní a přínosní	Špatně zvolená kritéria výběru, při rozhodování nebyly výsledky AC brány v potaz
Volná pozice není obsazena	Kritéria mohou být nastavena příliš tvrdě, hodnotitelé hledají nedostižný ideál, pozice je nezajímavá
AC není efektivní	Špatně zvolená kritéria výběru, špatně vybrané metody AC, špatně vyškolení hodnotitelé, výstupy z AC zůstávají nezužitkovány, firma nezajišťuje zaměstnancům ty podmínky, které jim byly přislíbeny

**Tab.č.16.:** nejčastější problémy spojené s AC a jejich příčiny

## 6.7 Rizika Assessment centra jako metody

I když je Assessment centrum velmi používanou i všestranně použitelnou metodou, má také svá rizika a úskalí.

V **modelových situacích** sice můžeme otestovat chování kandidátů, ale situace modelová zobrazuje chování v **reálné situaci** jen do jisté míry. V pracovním procesu se zde pak mohou vyskytovat určité odlišnosti.

**Lidské chování** také není **konzistentní**, ale je ovlivňováno i dalšími proměnnými než jen samotnou situací. Důležitá je například **motivace**, které se může v průběhu času měnit.

Ne všichni kandidáti jsou schopni určité míry **abstrakce** a **odtržení od reality**, která je při některých metodách v Assessment centru vyžadována. Když uchazeč vidí danou situaci jako umělou, častěji odpovídá také uměle (podle toho, co si myslí, že se od něho očekává) a ne tak, jak by reagoval opravdu. To je také jedním z důvodů, proč AC není vhodnou metodou pro výběr do všech pracovních pozic.

Assessment centrum lépe vyhovuje kandidátům, kteří mají určitý stupeň **extraverze a sociálního exhibicionismu**. S tím také celé AC často operuje. Pokud někteří uchazeči tyto charakteristiky nemají, může se stát, že budou zamítnuti, i když všechna důležitá kritéria splňují a na volnou pozici bude vybrán méně vhodný jedinec, který byl ale v průběhu Assessment centra víc vidět (Montag, 2002).

Další zajímavou otázkou je také to, zda je opravdu správným řešením vybrat pomocí Assessment centra ty jedince, kteří v tuto chvíli nejlépe odpovídají kritériím. Je totiž možné, že další kandidáti, pokud by měli **možnost připravit se a doplnit si potřebné znalosti či dovednosti**, by na dané pozici byli mnohem úspěšnější (Hovorka, 1994).

## 7. Specifika Assessment centra v bankovním sektoru

Jelikož empirická část této práce je zaměřena na výzkum Assessment center v bankovním sektoru, rádi bychom se zde zamysleli nad tím, zda existují nějaká specifika těchto AC v bankovníctví.

Bohužel jsme nenašli žádné literární zdroje, které by popisovaly tato specifika (knihy, sborníky, články), a proto jsme tuto kapitolu vypracovali podle sdělení Markéty Šimákové, partnerky společnosti DMC management consulting s.r.o. (osobní sdělení 12.4.2010) a PhDr. Jana Grubera, Ph.D., společníka firmy Tres Consulting s.r.o. (osobní sdělení 22.4.2010).

Příprava Assessment center probíhá stejně jako u výběrových řízení do jiných sektorů. Nejprve je nutné rozhodnout se, zda se vůbec vyplatí tuto výběrovou metodu využít.

Dále je potřeba zajistit interního či externího dodavatele. V bankovním sektoru se objevují obě tyto varianty. Interní dodavatel bývá častější, když jsou noví zaměstnanci díky AC vybírání velmi často a organizaci se vyplatí zaměstnávat tedy zkušené a školené hodnotitele. Externí dodavatel se používá v případech, kdy je potřeba vybírat kandidáty na vysoké pozice nebo tehdy, když je nutné prezentovat objektivitu firmy.

S výběrem dodavatele souvisí také výběr a školení hodnotitelů. Zde nebyly pozorovány žádné rozdíly mezi bankovními a nebankovními Assessment centry.

Výběr prostor je pro AC také důležitý. V bankovníctví se používají téměř výhradně indoorová Assessment centra, která lépe odpovídají budoucímu prostředí, ve kterém budou zaměstnanci trávit svou pracovní dobu.

Délka AC nezáleží na sektoru, do kterého jsou noví zaměstnanci vybírání, ale spíše na konkrétní pozici.

Dále je potřeba zvolit kritéria pro výběr uchazečů. Tato kritéria se volí podle obsazovaných pozic. Na pozice, které jsou specifické v bankovním sektoru, se zaměříme níže.

Když jsou zvolena kritéria výběru, je nutné podle nich vybrat metody, které budou v Assessment centru použity. V bankovníctví se používají všechny běžné metody uvedené v kapitole číslo 3. Týmové diskuse a modelové situace ale bývají upraveny tak, aby odpovídaly bankovnímu prostředí.

Po skončení AC probíhá hodnotitelská diskuse, na jejímž základě jsou psány výstupní zprávy o kandidátech. Tyto výstupní zprávy jsou předány zadavateli. Následuje také zpětná vazba účastníkům. Toto vše je běžnou součástí Assessment centra a sektor, pro který bylo toto výběrové řízení realizováno, tuto skutečnost nijak neovlivňuje.

Validita a reliabilita Assessment centra jsou ovlivněny metodami, které jsou v tomto výběrovém řízení použity, jejich počtem a přesností zadání. Vliv zde mají také hodnotitelé, jejich osobnostní rysy a to jak s výsledky AC zacházejí. Zda je toto výběrové řízení realizováno pro bankovní nebo jiné pozice nehraje roli.

Také rizika Assessment centra jako metody jsou v bankovním sektoru stejná jako v dalších sektorech.

### **Pozice, které jsou díky AC v bankovním sektoru obsazovány**

Pozice, které jsou díky AC v bankovním sektoru obsazovány, můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin na manažerské a prodejní.

**Manažerské pozice** jsou v bankovním sektoru stejné jako v ostatních sektorech. Kritéria pro výběr uchazečů do těchto pozic jsou tedy také stejná. Rozdílem zde může být jen to, že v bankovním sektoru existuje širší síť manažerských a vedoucích pozic vůbec. Vybírají se vedoucí týmů, manažeři malých i velkých poboček a podobně. Tito manažeři či vedoucí se často rekrutují z řad prodejců, takže je nutné s nimi více pracovat a dále je školit v manažerských dovednostech.

**Prodejní pozice** zabírají zřejmě největší část výběrových řízení, která v bankách probíhají. Důvodem bývá velké množství obchodních pozic v dané organizaci a velká fluktuace zaměstnanců na těchto pozicích.

Kritéria pro výběr zaměstnanců do takovýchto pozic jsou často zaměřena hlavně na osobnostní profil uchazeče. Zajímají nás kandidátovi hodnoty, normy i vztah k penězům.

Kritéria jako taková můžeme rozdělit do několika základních skupin na vzhled a vystupování, komunikační dovednosti, zaměření na klienta a prodejní dovednosti (celkově soft skills).

**Vzhled a vystupování** jsou u zaměstnanců bankovního sektoru velmi důležité, protože každý zaměstnanec reprezentuje celou organizaci. Je tedy důležité, aby na okolí působil profesionálně, vstřícně a přívětivě.

**Komunikační dovednosti** jsou na prodejních pozicích také zásadní, protože jedinec je v neustálém styku s dalšími osobami a to osobně, telefonicky i písemně. U tohoto kontaktu se nejedná jen o klienty, ale také o kolegy a nadřízené. Zaměstnanec banky reprezentuje organizaci, ve které je zaměstnán, na veřejnosti i v době, kdy zrovna nepracuje, protože stávající i potencionální klienti mohou často peněžní ústav soudit jen podle několika zaměstnanců, se kterými přišli v nějakých situacích do styku.

I **zaměření na klienta** zde můžeme považovat za klíčovou kompetenci. Prodejce by měl umět jednat s klientem správným způsobem, měl by mu poradit a být vůči němu milý a vstřícný, i když klient v tuto chvíli nechce žádný z nabízených produktů. Sociální citění jedince dokáže prodejci pomoci v jednání se zákazníkem. Velmi důležité je také pracovat s klientovými potřebami a nesnažit se mu prodat něco, co pro něho není výhodné.

V tuto chvíli se v bankovním sektoru stále častěji objevují prodejci, kteří se specializují na určité specifické skupiny v populaci. Může se jednat o studenty, podnikatele nebo velké firmy.

Každý zaměstnanec na obchodní pozici by také měl mít **prodejní dovednosti**. Je nutné umět klientovi správně nabídnout nový produkt a přesvědčit ho o jeho potřebnosti. Hlavním specifickým v bankovním sektoru je to, že nabízené **produkty** jsou pro klienta **nehmotné**. Mnohem jednodušeji se prodává to, co si zákazník může ihned prohlédnout nebo dokonce vyzkoušet. Proto se prodejci bankovních produktů snaží zákazníkovi produkt přiblížit různými grafy a tabulkami, které jim na míru vytvoří.

Kromě těchto výše popsaných kritérií existuje ještě mnoho dalších, která jsou u zaměstnanců také důležitá. Jedinec musí mít **týmového ducha**, protože pracovníci na pobočkách a v jednotlivých divizích spolu úzce spolupracují. Dále je potřeba umět **pracovat na počítači**, který je součástí všech bankovních procesů. Pečlivost a pozornost je klíčová právě kvůli tomu, že zaměstnanec pracuje s financemi svých klientů, což je velmi zodpovědná práce.

Všechny tyto kompetence by tedy měly být zohledněny při projektování Assessment centra pro výběr obchodníků do bankovního sektoru, aby vybraní kandidáti odpovídali ideálnímu prodejci, který má největší prodejní úspěchy a navazuje dobré vztahy s klienty.

## 8. Development centrum

Assessment centrum jako metodu výběru už jsme důkladně popsali v několika předchozích kapitolách. V tuto chvíli bychom se tedy alespoň ve stručnosti chtěli zaměřit na popsání specifík Development centra, které je variantou AC.

Development centrum (dále používána také zkratka DC) znamená v překladu rozvojové středisko. Tento český výraz se ale opět stejně jako u Assessment centra nepoužívá.

DC vzniklo z výše popsaného AC. Assessment centrum produkovalo velké množství informací o výkonu jedinců a zjistilo se, že tyto informace mohou být použity také pro rozvoj daných jedinců (Siegfried, Jr., 2006).

DC je tedy vlastně obdobou AC. Stejně jako AC může trvat jeden až dva dny a obsahuje různé úkoly typu hraní rolí, psychodiagnostické testy i rozhovory (Vanovermeire, 2007). Tyto dvě metody se tedy neliší v použitých technikách, ale hlavně v účelu použití. O Development centru mluvíme, pokud pracujeme se stávajícími zaměstnanci firmy a zjišťujeme jejich rozvojové předpoklady a možnosti dalšího vzdělávání.

Jelikož AC a DC jsou metodologicky velmi podobné nástroje, validita Development centra se zjišťuje velmi podobnými metodami (Rupp et al., 2006). Tyto metody jsou popsány v jedné z předchozích kapitol.

### Rozdíly mezi AC a DC

Existuje několik základních rozdílů, podle kterých poznáme, zda je v danou chvíli lepší pracovat s Assessment centrem nebo Development centrem.

DC se používá převážně k **identifikaci rozvojových potřeb** jednotlivých zaměstnanců. Informace takto získané potom slouží k vytvoření individuálních rozvojových plánů. AC oproti tomu slouží převážně k **výběru nových zaměstnanců** na pracovní pozice.

DC se účastní **zaměstnanci organizace** a to hlavně ti, kteří jsou pro firmu důležití a jsou zařazeni do různých kariérových plánů. AC se účastní **externí i interní kandidáti** na volné pozice.

Výstupy z DC slouží pro **nastavení** takzvaných individuálních **rozvojových plánů** a zaměstnanci jsou s nimi podrobně seznámeni (sebepoznání, součást koučingu). Výstupy z AC slouží hlavně k **posouzení pracovní způsobilosti** jednotlivých kandidátů. I těm by měla být nabídnuta zpětná vazba, ale ne vždy ji tito uchazeči vyhledávají.

DC zvyšuje cenu jedince na trhu práce a firma tím, že zaměstnance do programu DC zařadí, mu ukazuje, jak je pro ní cenný. AC kromě výběru slouží k **nalákání vhodných** a kvalitních **kandidátů** do organizace.

Účastníci DC, pokud jim tato metoda byla dobře vysvětlena, jsou **ochotni nechat se více poznat**, protože vědí, že výsledky budou použity pro jejich rozvoj. Účastníci AC se ucházejí o zaměstnání, takže se spíše snaží **ukázat v co nejlepším světle a tajit nežádoucí vlastnosti**. Ochota nechat se poznat je u nich menší (Kyriánová, Gruber, 2006).

Dalším zajímavým rozdílem jsou zkoumané schopnosti. AC se zaměřuje spíše na **současné schopnosti** kandidátů. DC hledí více do **budoucnosti**, na schopnosti, které jedinec teprve potřebovat bude a může je získat (Armstrong, 2005).

Při Assessment centru je nutné udělat **personální rozhodnutí po skončení** této metody výběru, abychom vybrali vhodného kandidáta. U Development centra přichází toto rozhodnutí ještě **před začátkem** samotné metody, abychom věděli, které zaměstnance do DC vůbec zařadit (Hroník, 2007).

Všechny uvedené rozdíly jsou také zahrnuty v následující souhrnné tabulce (Tab.č.17.).

<b>Rozdíly</b>	<b>Assessment centrum</b>	<b>Development centrum</b>
<b>Použití</b>	Výběr nových zaměstnanců	Identifikace rozvojových potřeb u stávajících zaměstnanců
<b>Účastníci</b>	Externí i interní kandidáti na volnou pozici	Zaměstnanci organizace
<b>Výstupy</b>	K posouzení pracovní způsobilosti a vhodnosti kandidáta na danou pozici	Pro nastavení individuálních vývojových plánů
<b>Prestiž</b>	Nalákání vhodných kandidátů do organizace	Zvýšení ceny jedince na trhu práce
<b>Poznání účastníků</b>	Kandidát se snaží ukázat v co nejlepším světle a tají svá negativa	Účastník je ochoten nechat se více poznat
<b>Schopnosti účastníků</b>	Současné schopnosti kandidátů	Které schopnosti může účastník zlepšit a zdokonalit
<b>Personální rozhodnutí</b>	Rozhodujeme se po AC o tom, kterého kandidáta přijmeme	Rozhodujeme se před DC, kterého zaměstnance sem zařadíme

**Tab.č.17.:** rozdíly mezi AC a DC



## **Použití Development centra**

Development centrum má široké spektrum použití. V této části bychom chtěli poukázat alespoň na některé případy, kdy je dobré s touto metodou pracovat.

DC nám může říci, **na jakou pozici** může náš zaměstnanec vyšplhat. V tomto případě se může jednat i o AC, protože vybíráme interního kandidáta na volnou pozici, ale když určíme rozvojové předpoklady, jde o DC.

Dále se Development centrum využívá pro **zdokonalení pracovních dovedností** určité skupiny zaměstnanců, i když při tom nejde o kariérní postup. Zaměstnanci se tak stávají spíše seniorními specialisty. Tato DC bývají někdy také nazývána výukovými centry (Cook, Muller, Cutler, 2005).

DC pracuje také s novými pracovníky. Těm pak podle výsledků můžeme navrhnout správný vzdělávací plán a vhodnou **úroveň v hierarchii firmy**.

V neposlední řadě se Development centrum stejně jako Assessment centrum používá k výběru zaměstnanců, kteří už pro firmu nejsou přínosem a **budou propuštěni**. O morálních aspektech těchto rozhodnutí už jsme ale mluvili dříve (Kyrianová, Gruber, 2006).

Dále je DC dobrým nástrojem pro **sledování a kontrolu pokroku**, který zaměstnanci učinili například díky školením a tréninkům (Tillema, 1998).

Development centrum může ale sloužit také k **ovládání zaměstnanců**. Jejich veřejné posuzování a hodnocení je totiž může přinutit k tomu, aby dělali, co se od nich žádá (Kolman, 2004).

Development centrum se stejně jako Assessment centrum hodí na posouzení **sociálních dovedností** jedince. Proto je jeho využití přínosem zejména u pozic, kde je potřeba komunikovat s lidmi.

Tyto sociální dovednosti se také díky této metodě dají zdokonalovat. Zajímavý je například výzkum, který zjišťoval, zda je možné díky DC zvýšit čestnost jedinců v zaměstnání (Rupp, Baldwin, Bashshur, 2006).

**Cílů Development center** je několik. Patří sem poskytnout účastníkům detailní zpětnou vazbu o jejich chování v pracovní situaci, podpořit hodnocené, aby začali rozvíjet svá slabá místa, podpořit diskusi mezi hodnoceným a jeho nadřízeným o dalším rozvoji, zpracovat seznam kompetencí pro danou pozici i organizaci a uvažovat o kariérním postupu účastníků (Montag, 2002).

Někdy se Development centra mohou dělit podle **poskytování zpětné vazby** na DC se zpětnou vazbou **na konci programu** a na DC se zpětnou vazbou po každé modelové situaci. Pokud se zpětná vazba dává účastníkům DC **po ukončení každé modelové situace**, snažíme se docílit možné změny v co nejkratším čase. Po předání zpětné vazby, která může v tomto případě mít formu videofeedbacku, se modelová situace opakuje, aby měl hodnocený možnost vyzkoušet si nově nabyté znalosti a dovednosti.

Z DC tohoto typu se zpracovává písemná zpráva zachycující dosažené změny a z nich se určuje potenciál změn u jedince.

Tato metoda se tedy podobá **tréninku** (Hroník, 2002).

**Výsledky** Development centra by měly být použity vždy **ve prospěch zaměstnance**. Je potřeba vyhnout se tomu, aby výsledky získal někdo (například manažer), kdo by je mohl zneužít nebo využít proti zaměstnanci. To by okamžitě zničilo důvěru zaměstnance v tuto metodu (Kyrianová, 2003).

Byl zpracován výzkum, který měl zjistit, kteří zaměstnanci se nejvíce snaží zdokonalit podle svých výsledků z Development centra. Zjistilo se, že nejvíce otevření dalšímu rozvoji byli zaměstnanci mladší čtyřiceti let s vystudovanou vysokou školou, kterým byla dána logická doporučení, po jejichž splnění měli šanci na povýšení (MacDonald, 1988).

## **II. Empirická část**

## 9. Představení firmy

Níže uvedené informace byly čerpány z interních materiálů popisované organizace.

Firma vznikla roku 1990 vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky. V roce 2001 byla tato firma odkoupena velkým bankovním řetězcem ve Francii, pod který patří až doposud. Od té doby získala tato banka mnoho prestižních ocenění.

Řetězec, do kterého popisovaná banka patří, je jednou z největších finančních skupin v eurozóně. V tuto chvíli zaměstnává skupina 151 tisíc lidí v osmdesáti zemích po celém světě.

Zmíněná firma patří mezi přední bankovní instituce v České republice a funguje jako univerzální banka se širokou nabídkou služeb. Její služby v tuto chvíli využívá 1,63 milionů zákazníků prostřednictvím téměř čtyř set poboček.

V průběhu roku 2009 dosáhl průměrný počet zaměstnanců dané firmy čísla 8 500.

V tuto chvíli má tato banka dalších sedm dceřiných společností, které operují na českém a slovenském trhu.

Hlavním předmětem podnikání popisované banky je:

- Přijímání vkladů od veřejnosti
- Poskytování úvěrů
- Investování do cenných úvěrů na vlastní účet
- Finanční pronájem
- Platební styk a účtování
- Vydávání a správa platebních prostředků
- Poskytování záruk
- Otevírání akreditivů
- Obstarávání inkasa
- Poskytování investičních služeb
- Obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem
- Finanční makléřství
- Směnárenská činnost
- Výkon funkce depozitáře

- Poskytování bankovních informací
- Pronájem bezpečnostních schránek
- Vydávání hypotečních zástavních listů

Dle výše uvedeného popisu je vidět, že daná banka má velmi širokou nabídku služeb, a proto její zaměstnanci musí být orientováni ve velkém množství produktů.

## 10. Popis pozice bankovního poradce

Výzkumná část v této diplomové práci se bude zabývat ověřováním validity u Assessment center pro výběr kandidátů na pozice **bankovních poradců** (dále také BaPo). Proto bychom nyní rádi tuto pozici blíže popsali. Některé níže uvedené informace jsou čerpány z interních materiálů popisované organizace.

Hlavním úkolem bankovního poradce je **obsluha klientů** ve front office pobočky. Tito klienti mohou být z různých subsegmentů jako například občané, podnikatelé nebo velké firmy. Každý z těchto subsegmentů i jednotlivých klientů má subjektivní potřeby a je nutné, aby výkonný bankovní poradce dokázal tyto potřeby odhalit a uspokojit. Někteří bankovní poradci jsou specializovaní na určitou skupinu klientů a jiní obsluhují kohokoli, kdo přijde na danou pobočku.

Pro bankovního poradce je také důležité **maximalizovat obchodní příležitosti a plnit tak stanovený plán pobočky**.

### **Hlavní činnosti:**

Bankovní poradce nabízí produkty dané finanční skupiny klientům a potenciálním zákazníkům svého subsegmentu (nebo všem klientům, pokud není specializovaný) s cílem dosáhnout předem stanovených obchodních cílů. Dále vytváří a udržuje data klientů týkající se jejich zapojení do jednotlivých produktů a služeb banky. Odpovídá na otázky klientů, jejich stížnosti a problémy ve spolupráci s ostatními zaměstnanci banky tak, aby se zajistila vysoká úroveň spokojenosti zákazníků. Uchovává bankovní tajemství a zabraňuje případnému úniku důvěrných informací, které by mohly kompromitovat organizaci nebo její klienty. Odpovídá za svěřené hodnoty (hmotná odpovědnost).

Někteří bankovní poradci (**univerzální BaPo** převážně na malých pobočkách) mají zodpovědnost také za zabezpečení provádění hotovostních služeb a základní obsluhu a informovanost klientů u produktů dané banky i dceřiných společností. Dále pak zpracovávají hotovostní transakce v domácí i zahraniční měně v souladu s procedurami celobankovních systémů zpracování. Zajišťují i činnosti spojené s ukládáním hotovosti včetně obsluhy tresorů, přejímek hotovostí od pokladníků, odvodů hotovostí a podobně. Provádějí směnárenské operace, jako například proplácení šeků, kontrolování platnosti, pravosti a neporušenosti přijímaných hodnot. Vykonávají činnosti klíčníka, vedou předepsanou

evidenci, kontrolují hotovostí a ostatní hodnoty, zastávají funkci operátora bankomatu a podobně.

**Specializovaní bankovní poradci** mohou vést svůj tým. K tomu dochází převážně na velkých pobočkách. Tito zaměstnanci mají potom kromě běžných úkolů také další, které jsou spojené právě s vedením lidí. Patří sem koučování svěřeného týmu kolegů tak, aby se zajistilo jejich úplné pochopení produktů a jejich úspěch při plnění komerčních cílů na pobočce. Dále je důležité také poskytování centrální komunikace pro iniciativy týkající se pobočky a týmu řediteli.

Pro větší přehlednost uvádíme čtyři nejdůležitější pracovní činnosti všech bankovních poradců v následující tabulce (Tab.č.18.).

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>
<b>Aktivně nabízet produkty</b>	Aktivně nabízet produkty banky klientům a potencionálním zákazníkům (práce s vlastním portfoliem osobně i po telefonu)
<b>Poskytovat poradenský servis</b>	Obsluha klientů, kteří přichází na pobočku už s konkrétním požadavkem
<b>Zpracovávat smluvní dokumentaci</b>	Zpracovávat smluvní dokumentaci k uzavřeným obchodům včetně zadávání do bankovních systémů
<b>Zodpovídat za obchodní výsledky</b>	Zodpovídat za obchodní výsledky, za plnění osobních obchodních plánů a za kvalitu poskytovaných služeb

**Tab.č.18.:** nejdůležitější pracovní činnosti bankovních poradců

#### **Požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti:**

Úspěšný kandidát na bankovního poradce by měl mít minimálně středoškolské vzdělání, vysokoškolské vzdělání nejlépe ekonomického typu se vyžaduje pouze na některých pozicích vedoucích týmů.

Výhodou je znalost bankovních produktů náležejících do daného subsegmentu a znalost souvisejících procedur i předpisů. Potřebná je také znalost hlavních bodů prodeje. Nutná je výborná znalost práce na PC, protože veškeré databáze klientů jsou v elektronické podobě a i se všemi produkty se pracuje v počítačovém prostředí.

Jakýkoli bankovní poradce pracuje samostatně pod pravidelným dohledem. Musí být schopen efektivně si stanovovat priority. Vedoucí týmu musí navíc koordinovat vedení zaměstnanců se svými vlastními prodejními aktivitami.

Dále je nutné, aby každý BaPo uměl jasně vysvětlit produkty a uvést hlavní body prodeje klientům. Je dobré, když takovýto zaměstnanec umí vzbuzovat u zákazníků zájem o další a nové produkty. Také má být komunikativní ale diskrétní, protože se zabývá osobními financemi těchto klientů. Dále musí budovat profesionální důvěru u svých zákazníků. Vedoucí týmu má být navíc schopen vyložit příkazy ředitele pobočky členům týmu a jasně jim vysvětlit produkty nové.

Z těchto uvedených znalostí a dovedností můžeme sestavit kompetenční model úspěšného bankovního poradce.

### **Kompetenční model bankovního poradce:**

Když mluvíme o kompetencích, máme na mysli schopnosti, dovednosti a pozorovatelné chování, které jsou rozhodující pro působení zaměstnance na určité pozici. Umožňují tomuto zaměstnanci co nejlépe využívat svou odbornost a můžeme říci, že odlišují pracovníky s nadprůměrnými výsledky od těch ostatních.

Mezi hlavní kompetence, které by dobrý bankovní poradce měl mít, patří:

- Profesionalita
- Týmový duch
- Inovativnost a flexibilita
- Zaměření na výsledek
- Vztah se zákazníkem
- Efektivní komunikace
- Analytické myšlení
- Sebedůvěra
- Pozornost vůči detailům a přesnost

Nyní si tyto kompetence blíže popíšeme.

**Profesionalitou** je myšleno seriózní a profesionální chování bankovního poradce ke klientovi i ke svým kolegům. BaPo by měl vystupovat profesionálně, aby dobře reprezentoval instituci, ve které je zaměstnán a aby vzbuzoval důvěru v klientovi, který využívá jeho služby.

Jedinec, který má **týmového ducha** podporuje svým jednáním dobrou komunikaci a týmovou práci v organizaci. Je-li to potřeba, pomůže svým kolegům, i když daná práce není v tu chvíli jeho prioritou. Kvalitní bankovní poradce sdílí informace s kolegy a plní ujednané dohody.



**Inovativní a flexibilní** jedinec se umí přizpůsobit situaci a uskutečnit potřebné změny. Je ochoten připustit i zcela odlišný názor a snaží se mu porozumět. Hledá nové postupy a řešení. U **zaměření na výsledek** je důležité za každých podmínek se soustředit na splnění úkolu a snažit se dosáhnout stanovených cílů v požadované kvalitě a čase. Jedinec, který má tuto kompetenci dobře rozvinutou dokáže efektivně jednat a dosahovat výsledků ve složitém a měnícím se prostředí.

**Vztah se zákazníkem** je v pozici bankovního poradce také velmi důležitý. Bankovní poradce by měl dokázat úspěšně navazovat a udržovat vztahy s klienty, zjišťovat a naplňovat jejich potřeby. Aktivně hledá co nejlepší řešení a snaží se klientovi poskytnout to, co je v jeho silách a v souladu s možnostmi dané organizace.

**Efektivní komunikace** je potřebná ve vztahu ke klientovi i v rámci týmu kolegů. U klienta pomáhá bankovnímu poradci efektivní komunikace prodávat dané produkty a udržovat dobré vztahy. V rámci týmu jde o efektivní spolupráci s druhými (dokázat vše dobře vysvětlit a zaujmout druhé), která přispívá k dobré pracovní atmosféře a otevřené výměně názorů.

**Analytické myšlení** se u zaměstnance projevuje tak, že jedinec uvažuje ve střednědobém i delším časovém horizontu. Dokáže se zaměřit na podstatné a vidí souvislosti, příčiny a důsledky. Umí rozložit složitý problém na snadněji uchopitelné části a postupovat krok za krokem při jeho řešení. Předvídá dopady svých kroků a zvažuje možné alternativy.

**Sebedůvěra** je spojená s dalšími kompetencemi jako je profesionalita nebo efektivní komunikace. Bankovní poradce musí věřit svým analýzám, aby byly důvěryhodné také pro klienta.

**Pozornost vůči detailům a přesnost** je důležitá zejména kvůli tomu, že bankovní poradce pracuje s peněžními účty klientů a provádí různé finanční transakce. Proto je nezbytné, aby všechny činnosti tohoto typu prováděl pečlivě a přesně.

## 11. Popis Assessment centra používaného pro výběr bankovních poradců

Assessment centrum používané v dané organizaci pro výběr bankovních poradců je několikahodinové. Komplexně ho zajišťuje externí dodavatel, který se stará také o inzerci, preselekcii životopisů, telefonické pohovory a zvaní kandidátů na AC.

Assessment centra se účastní většinou deset kandidátů, dva až tři externí hodnotitelé a jeden až dva hodnotitelé z dané firmy. Externí hodnotitelé jsou odborníci, kteří s metodou AC pracují již dlouhou dobu. Interní hodnotitelé jsou personalisté (konzultanti lidských zdrojů) ve výše popsané organizaci. Na Assessment centru participuje téměř vždy stejná skupina hodnotitelů.

Výstupní zprávy z AC píše externí hodnotitelé (příklad takovéto výstupní zprávy je uveden v Příloze číslo 7.), ti také dávají kandidátům, kteří mají zájem, zpětnou vazbu o tom, jak tito kandidáti byli viděni v průběhu celého přijímacího řízení. Vyjádření k tomu, zda kandidát uspěl či ne, předávají účastníkům personalisté, kteří se zúčastnili AC.

Assessment centrem ale výběrové řízení nekončí, jedná se pouze o jeho první kolo. Kandidáti, kteří uspěli v tomto prvním kole, postupují do kola druhého, kde je čeká pohovor s jejich potenciálním nadřízeným. Až tento manažer má závěrečné slovo v tom, zda kandidát bude či nebude přijat. Proto ne všem úspěšným účastníkům AC je později nabídnuta pracovní smlouva.

### **Kompetence sledované v AC:**

Kompetence, které jsou sledovány v průběhu Assessment centra, se z části liší od kompetencí, které byly popsány v předcházející kapitole. Důvodem je to, že některé dovednosti nemusí mít úspěšný kandidát zcela vyvinuty. Po nástupu na pracovní pozici bude procházet komplexním školením.

V AC se tedy sledují tyto kompetence: komunikační schopnosti, prezentační dovednosti, argumentační dovednosti, aktivita, týmový duch, pečlivost, pozornost, práce s PC, práce s klientem a obchodní dovednosti. Tyto kompetence jsou také uvedeny ve výstupních zprávách z Assessment centra (už dříve zmíněná Příloha číslo 7.). Nyní se na tyto dovednosti blíže zaměříme.

**Komunikační schopnosti:** kandidát je schopen efektivně a srozumitelně komunikovat s ostatními uchazeči i hodnotiteli. Dokáže svou řečí zaujmout.

**Prezentační dovednosti:** účastník je schopen srozumitelně prezentovat. Jeho prezentace má jasnou strukturu, je zajímavá a věcná.

**Argumentační dovednosti:** kandidát si pro svá tvrzení hledá odborné podklady a argumenty. Svého komunikačního partnera vyslechne a naváže na to, co mu sdělil. Jeho argumentace je jasná a přesvědčivá.

**Aktivita:** uchazeč si sám aktivně vyhledává příležitosti, ve kterých se může prezentovat. Je aktivní ve skupinové práci.

**Týmový duch:** účastník svým jednáním podporuje komunikaci a týmovou spolupráci v kolektivu. Čerpá i z názorů ostatních. Je-li to potřeba, pomůže kolegům, i když daná práce není v tuto chvíli jeho osobní prioritou.

**Pečlivost:** kandidát zpracovává dané úkoly pečlivě, zaměřuje se na detaily a nezanedbává žádné z důležitých komponent zadané činnosti.

**Pozornost:** uchazeč je při zpracovávání jednotlivých úkolů i při komunikaci s ostatními pozorný, nestává se mu, že by přehlédl nějakou důležitou proměnnou.

**Práce s PC:** účastník dobře ovládá práci se všemi programy, které jsou na Assessment centru používány. Přesně ví, jaká data do programu zadat.

**Práce s klientem:** kandidát dokáže úspěšně navazovat a udržovat vztahy s ostatními, což se projevuje v komunikaci s dalšími účastníky AC. Vždy hledá pro daný úkol nejlepší řešení. V modelové situaci se chová tak, aby „klientovi“ vyšel vstříc a aby uspokojil jeho potřeby.

**Obchodní dovednosti:** uchazeč se v modelové situaci snaží „klientovi“ poradit, co by pro něj bylo přínosné. Dokáže dané produkty dobře prezentovat.

#### **Program Assessment centra:**

Assessment centrum, které je používáno pro výběr nových bankovních poradců do organizace, je složeno z mnoha metod. Nyní bychom zde chtěli uvést jeho program:

- Úvod
- Prezentace o organizaci, do které probíhá výběrové řízení
- Prezentace kandidátů
- Test „TDA“
- Test „Porovnávání čísel“
- Belbinův test týmových rolí
- Skupinová hra
- Rolové hry
- Diskuse „Čtyři roční období“

- Závěr

Nyní blíže popíšeme jednotlivé výše uvedené metody.

V **úvodu** probíhá uvítání uchazečů, představení interních i externích hodnotitelů a popsání toho, co bude kandidáty v průběhu dne čekat. V některých případech je nutné také vysvětlit pojem Assessment centrum.

Po úvodu následuje krátká **prezentace**, která je zaměřená na **představení organizace**, do které se kandidáti hlásí. V této prezentaci se uchazeči dozvědí také bližší informace o pozici, na které by v budoucnu mohli pracovat. Součástí prezentace je také část, která popisuje odměňování a benefity. Tato část slouží také jako motivační aspekt. Všechny výše uvedené informace prezentuje jeden z interních hodnotitelů. Kromě předání informací slouží tato prezentace také jako takzvaný icebreaker (psychologická metoda na „prolomení ledu“ a snížení nervozity u kandidátů).

Prvním úkolem, který musí účastníci Assessment centra řešit je **prezentace**. Kandidáti se rozdělí do dvojic. V těchto dvojicích mají nakreslit obrázek, jak podle nich vypadá ideální bankovní poradce, jaké jsou jeho kladné stránky a jaké záporné. Během práci na tomto obrázku se ještě uchazeči mají mezi sebou co nejlépe seznámit. V druhé části tohoto úkolu předstoupí každá dvojice před ostatní, prezentuje svůj obrázek a každý z dvojice představí svého kolegu se všemi informacemi, které si o něm zapamatoval (jméno, vzdělání, praxe, koníčky a podobně). Hodnotitelé u této metody nehodnotí pouze výsledek společné práce, ale i její průběh, který samozřejmě také pozorují. Z dříve uvedených kompetencí je možné zde sledovat například kandidátovu sebedůvěru, profesionalitu, efektivní komunikaci nebo analytické myšlení.

Po prezentaci a krátké přestávce následuje **test „TDA“**. Tento test je vyvinut přímo externím dodavatelem. Účastníci AC dostanou záznamové archy, ve kterých je několik řádků. Do těchto řádků mají kandidáti kreslit takzvané „vrubovky“ (čtyři svislé čáry přeškrtnuté jednou vodorovnou). Úkol probíhá v deseti částech. Před každou částí si účastník sám napíše kolik vrubovek stihne nakreslit. Kandidátům je řečeno, že na každou část mají přesně dvacet sekund, ale zadavatelé čas zkracují nebo prodlužují, aby viděli reakce kandidátů. Tito kandidáti také vědí, že je hodnocen nejen počet jejich vrubovek, ale také pečlivost s jakou je nakreslili. Z dříve uvedených kompetencí je možné při tomto testu sledovat například účastníkovu sebedůvěru, zaměření na výsledek, pozornost vůči detailům a přesnost, ale zajímavé jsou také kandidátovi ambice, schopnost pracovat pod časovým tlakem, psychomotorické tempo, motivace a pečlivost.

Test „TDA“ otevřel sekci testů, takže po něm následuje **test „Porovnávání čísel“**. Kandidáti dostanou další záznamový arch, který je uveden v Příloze číslo 8. Ve dvou sloupcích jsou zde vždy zaznamenány náhodné shluky písmen a čísel. Skupiny na řádcích jsou si podobné, ale je v nich několik rozdílů. Úkolem každého kandidáta je porovnat obě skupiny na každém řádku a do vyznačené kolonky napsat, kolik je mezi danými shluky v jednotlivých řádcích rozdílů. Tento úkol je časově limitován. Hodnotí se u něj pečlivost, schopnost kontroly, práce pod časovým tlakem, rychlá orientace v číslech i textu a podobně.

Dále je administrován **Belbinův test týmových rolí**. Tento test vyhodnotí, jaké role uchazeč obvykle zastává v týmu. Podrobnosti o tomto testu jsou uvedeny v Příloze číslo 9.

Po testech následuje přestávka a **skupinová hra**. Účastníci Assessment centra jsou obvykle rozděleni do dvou skupin (kvůli jejich velkému počtu). Každá skupina si určí vedoucího, který nesmí pracovat na úkolu. Jeho funkcí je být poradcem a kontaktní osobou s hodnotiteli, ke kterým si chodí pro nápovědy. Po zvolení tohoto vedoucího dostane každá skupina skládačku, kterou má složit v časovém limitu 12 minut. Za každou nápovědu je týmu ubrána jedna minuta času. Vedoucí skupiny si pro jednotlivé nápovědy mohou přicházet i opakovaně, ale pokaždé přijdou o minutu času. První nápovědou je obrázek toho, jak má skládačka vypadat, když je hotová. Druhou nápovědou je to, že ve skládačce je jeden z dílků navíc. Hodnotitelé sledují celý průběh řešení a zaměřují se hlavně na týmového ducha jednotlivých kandidátů, jejich inovativnost a flexibilitu, zaměření na výsledek a analytické myšlení.

Dále Assessment centrum pokračuje **rolovými hrami**. Účastníci se rozdělí do dvojic. Každý z dvojice dostane písemné zadání své role. Vždy se jedná o bankovního poradce a klienta, který se přišel poradit s nějakým problémem (zdědil větší obnos peněz, potřebuje půjčku a podobně). Úkolem dvojice je sehrát scénku tak, jak by asi probíhala na pobočce dané firmy. Po sehrání této scénky se role obrátí a dvojici čeká další úkol tak, aby bankovním poradcem byl každý z uchazečů. Zde můžeme sledovat schopnost pracovat s PC (BaPo má za úkol vše zaznamenat do předem připravených formulářů v Excelu), ale i přístup ke klientovi, obchodní dovednosti, profesionalitu a sebedůvěru kandidátů.

Posledním úkolem, který účastníci Assessment centra plní, je diskuse s názvem „**Čtyři roční období**“. Kandidáti si vylosují lístky, na kterých je uvedeno jedno z ročních období a zda ho mají rádi nebo ne. Podle těchto lístků se uchazeči rozdělí znovu do dvojic a jejich úkolem je argumentací přesvědčit druhého, že jejich názor na dané roční období je správný. Metoda je zaměřená na prodejní, prezentační a komunikační dovednosti, kreativitu, schopnost konfrontace, argumentace a vyjednávání.

Po posledním úkolu přichází **závěr** celého Assessment centra. Kandidáti zde mají možnost vyjádřit se k tomu, zda se jim AC líbilo či nelíbilo. Je jim poděkováno za účast a snahu a externí dodavatel předává kontakty, na které si účastníci mohou zavolat a domluvit se na schůzce kvůli zpětné vazbě. Tím Assessment centrum pro kandidáty končí a začíná porada hodnotitelů.

Pro větší přehlednost jsou v následující tabulce (Tab.č.19.) uvedeny kompetence, které by měl správný bankovní poradce mít, a metody, které ve výše popsaném AC tyto kompetence testují.

Kompetence	Metody použité k hodnocení dané kompetence
<b>Profesionalita</b>	Prezentace, Rolové hry, Čtyři roční období
<b>Týmový duch</b>	Skupinová hra, Belbinův test
<b>Inovativnost a flexibilita</b>	Skupinová hra, Rolové hry
<b>Zaměření na výsledek</b>	TDA, Porovnávání čísel, Skupinová hra
<b>Vztah se zákazníkem</b>	Rolové hry
<b>Efektivní komunikace</b>	Čtyři roční období, Prezentace, Rolové hry
<b>Analytické myšlení</b>	Skupinová hra, Prezentace
<b>Sebedůvěra</b>	Čtyři roční období, Prezentace, Rolové hry, TDA
<b>Pozornost vůči detailům a přesnost</b>	TDA, Porovnávání čísel

**Tab.č.19.:** propojení potřebných kompetencí a použitých metod

V další tabulce (Tab.č.20.) jsou potom uvedeny kompetence sledované na daném Assessment centru a metody, které tyto kompetence testují.

Kompetence	Metody použité k hodnocení dané kompetence
<b>Komunikační schopnosti</b>	Skupinová hra, Rolové hry, Čtyři roční období
<b>Prezentační dovednosti</b>	Prezentace
<b>Argumentační dovednosti</b>	Skupinová hra, Rolové hry, Čtyři roční období
<b>Aktivita</b>	Prezentace, Skupinová hra, Rolové hry
<b>Týmový duch</b>	Prezentace, Belbinův test, Skupinová hra
<b>Pečlivost</b>	Prezentace, TDA, Porovnávání čísel, Rolové hry
<b>Pozornost</b>	Porovnávání čísel, Rolové hry
<b>Práce s PC</b>	Rolové hry
<b>Práce s klientem</b>	Rolové hry
<b>Obchodní dovednosti</b>	Rolové hry, Čtyři roční období

**Tab.č.20.:** propojení sledovaných kompetencí a použitých metod

## **Možné problémové body AC**

Výše popsané Assessment centrum není naším produktem, ale bylo koncipováno externím dodavatelem. Při bližším seznámení s touto metodou jsme si povšimli možných problémových bodů v AC, které bychom zde rádi uvedli.

Assessment centrum trvá většinou čtyři hodiny. Nejsme si jistí, zda je tato **doba dostačující** pro poznání kompetencí a vlastností kandidátů tak, abychom je mohli zevrubně posoudit. Běžná AC trvají déle (jeden až dva dny).

Personalisté z dané firmy nikdy neprošli školením, ve kterém by se dozvěděli, jakým způsobem se správně hodnotí jednotlivé kompetence a úkoly, takže **většinu svých hodnocení dělají pouze na základě své zkušenosti a „citu pro hodnocení“**. Zaškolení v dovednostech hodnotitele jim nebylo od externího dodavatele nikdy ani nabídnuto.

Problémová místa vidíme ale také v jednotlivých používaných **úkolech**. Například testy „TDA“ a „Porovnávání čísel“ jsou vlastním produktem externí konzultantské firmy. Nejsou standardizovanými psychologickými testy a nemají vypracované normy pro danou populaci. Jejich hodnocení probíhá na škále bodů, kterou si externí firma sama určila jako ideální (např. kolik příkladů v testu „Porovnávání čísel“ má mít uchazeč dobře, aby úlohou prošel s nejlepším popřípadě nejhorším hodnocením).

**Belbinův test týmových rolí** je jistě velice kvalitním testem, ale jeho výsledky jsou často situační. Role každého jedince se může proměňovat, podle toho, v jakém týmu v danou chvíli pracuje. Je tedy možné, že z koordinátora se v určitém týmu stane realizátor a v jiném analytik. Proto si nejsme jistí, zda jsou informace získané z tohoto testu v průběhu Assessment centra dostatečně průkazné.

**Skupinová hra** odhalí, jakým způsobem kandidát pracuje s ostatními a jak se projevuje v týmu. Téma hry se ale ani okrajově netýká úkolů, které by uchazeč musel řešit, kdyby se z něj stal bankovní poradce. Tato skupinová hra by se tedy dala využít k prezentování týmových dovedností potřebných přímo na tuto pozici.

U **rolových her** vidíme problém v tom, že oba partneři jsou kandidáty. Lepším řešením pro tento úkol by bylo, kdyby figurantem ve hře byl vždy jeden z hodnotitelů (nejlépe stejný pro každého uchazeče). Tento figurant by měl standardizované reakce a v rozhovoru s jednotlivými účastníky by se choval a odpovídal stejně. Pokud si kandidáti hrají figuranta vzájemně, může docházet k tomu, že se svému partnerovi (a také konkurentovi) budou snažit situaci co nejvíce ztížit nebo naopak zjednodušit. Každopádně nebudou rozhovory probíhat stejně. Dále je u tohoto úkolu nepraktické, že všechny rozhovory probíhají najednou. Pro hodnotitele je velmi nesnadné sledovat všechny tyto rozhovory a hodnotit je, když z každého

většinou slyší jen část. Problém vidíme také v tom, že každá dvojice dostává trochu jiné zadání a rozhovory mají různá témata.

Rolové hry jsou spojeny s posouzením kandidátovi **práce s PC**. Dle našeho názoru by bylo vhodné, vytvořit na tuto kompetenci zvláštní úlohu, protože v průběhu rozhovorů se každý uchazeč soustředí na něco jiného a jeho dovednost práce s PC se nemusí plně projevit.

Také u argumentace „**Čtyři roční období**“ vidíme možné problémy. Úkol opět nemá nic společného s budoucí prací bankovních poradců, takže je diskutabilní, zda hodnotitelům přináší potřebné informace. Navíc při přidělení jednotlivého ročního období i při samotné argumentaci může dojít k takzvané kognitivní disonanci, kdy účastník vnitřně nesouhlasí s názorem, který musí obhajovat. Do takového stavu by se jako zaměstnanec neměl dostat, protože produkty, které bude nabízet klientům by pro ně měly být opravdu výhodné. Navíc je zde stejný problém jako u rolových her, kdy chybí figurant, který každému účastníkovi odpovídá stejně a tím daný úkol standardizuje.

Po hlubší analýze výše popsaného Assessment centra si nejsme jistí, zda má tato konkrétní používaná metoda **stejnou validitu pro všechny kandidáty**. Stejně tak každé jednotlivé AC může být jinak validní.



## 12. Cíle výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu v této diplomové práci je zjistit, zda výše popsaná Assessment centra na pozici bankovních poradců ve vybrané organizaci jsou opravdu validní. Zajímá nás, zda to, jakým způsobem jsou kandidáti viděni v průběhu AC koreluje s tím, jak je vidí jejich nadřízení v pracovním procesu po ročním zapracování.

Pokud budou oba výsledky spolu korelovat, můžeme poukázat na validitu těchto Assessment center. Pokud spolu výsledky korelovat nebudou, znamená to, že Assessment centra používaná v dané organizaci nejsou validní a nevybírají nám tudíž správné kandidáty.

Na základě poznatků uvedených v teoretické i empirické části můžeme formulovat tyto hypotézy:

**Hypotéza H<sup>0</sup>:** Assessment centra používaná pro výběr bankovních poradců v dané organizaci jsou validní.

**Hypotéza H<sup>1</sup>:** Assessment centra používaná pro výběr bankovních poradců v dané organizaci nejsou validní.

## **13. Data a výsledky**

V této kapitole bychom rádi popsali metodu, která byla použita k výzkumu validity výše zmíněných Assessment center. Dále se zaměříme na popis vzorku, který byl k tomuto výzkumu použit. V závěru kapitoly uvedeme sesbíraná data, statistické postupy, kterými jsme tato data hodnotili, a výsledky, které jsme z nich získali.

### **13.1 Použitá metoda**

První část dat jsme získali z výstupních zpráv, které organizaci o kandidátech předával externí dodavatel AC. Ukázka takovéto výstupní zprávy je v Příloze číslo 7.

Na základě dat z výstupních zpráv jsme sestavili dotazník, který měl hodnotit stejné kompetence, jaké byly zjišťovány v průběhu Assessment centra. Jednalo se tedy o komunikační schopnosti, prezentační dovednosti, argumentační dovednosti, aktivitu, týmového ducha, pečlivost, pozornost, práci s PC, práci s klientem a obchodní dovednosti. Dle výstupních zpráv z AC jsme tyto kompetence také rozdělili do dvou částí. Dotazník je k nahlédnutí v plném znění v Příloze číslo 10.

Tento dotazník byl rozeslán přímým nadřízeným bankovních poradců, kteří byli přijati díky AC a kteří v organizaci pracovali déle než rok. Tito přímí nadřízení byli s danými zaměstnanci nejvíce ve styku a dokázali tedy nejlépe posoudit, jak jsou které jejich kompetence vyvinuty.

Aby se zajistila větší objektivita výzkumu a ochota nadřízených vypovídat o svých podřízených, byli tito vedoucí upozorněni na to, že se nejedná o výzkum kompetencí zaměstnanců, ale spíše o výzkum validity doposavad používaných Assessment center. Žádné z údajů, které nadřízení o svých podřízených uvedou, nebudou tedy zaznamenány v personálních kartách zaměstnanců.

Sběr dat výše popsanou metodou probíhal od ledna do dubna roku 2010. Hlavním kritériem výběru respondentů byla jejich ochota spolupracovat a vyplnit potřebný dotazník. Návratnost dotazníků byla stoprocentní.

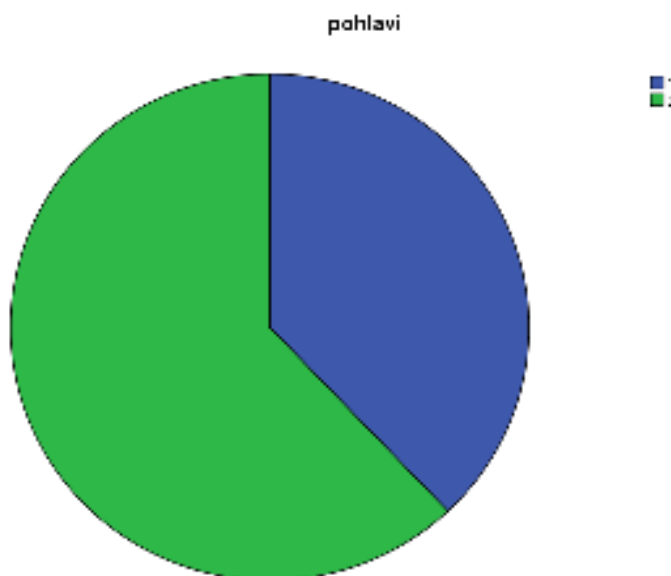
### **13.2 Použitý vzorek**

Původní vzorek bankovních poradců přijatých do dané organizace díky Assessment centru byl 75 osob. Vlivem vysoké fluktuace se ale během roku 2009, kdy zaměstnanci pracovali na výše zmíněné pozici, snížil na 58 osob.

Nyní tedy náš vzorek obsahuje 22 mužů a 36 žen. Další údaje k rozložení obou pohlaví ve výzkumném vzorku jsou uvedeny v následující tabulce (Tab.č.21.). Příložený graf (Graf č.1.) zobrazuje toto rozložení vizuálně.

		Pohlaví			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Muži	22	37,9	37,9	37,9
	Ženy	36	62,1	62,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

**Tab.č.21.:** rozložení pohlaví ve zkoumaném vzorku



**Graf.č.1.:** rozložení pohlaví ve zkoumaném vzorku

(1 – muži, 2 – ženy)

Věk osob, které byly zahrnuty do výzkumu, se pohybuje od 21 do 51 let. Průměrný věk činí 28,36 let se směrodatnou odchylkou 5,6. V následujících tabulkách jsou uvedeny další údaje k věku zkoumaných bankovních poradců (Tab.č.22.) a podrobnější rozdělení věku samotného (Tab.č.23.). Následující graf (Graf č.2.) opět zobrazuje toto rozložení vizuálně.

**Statistics**

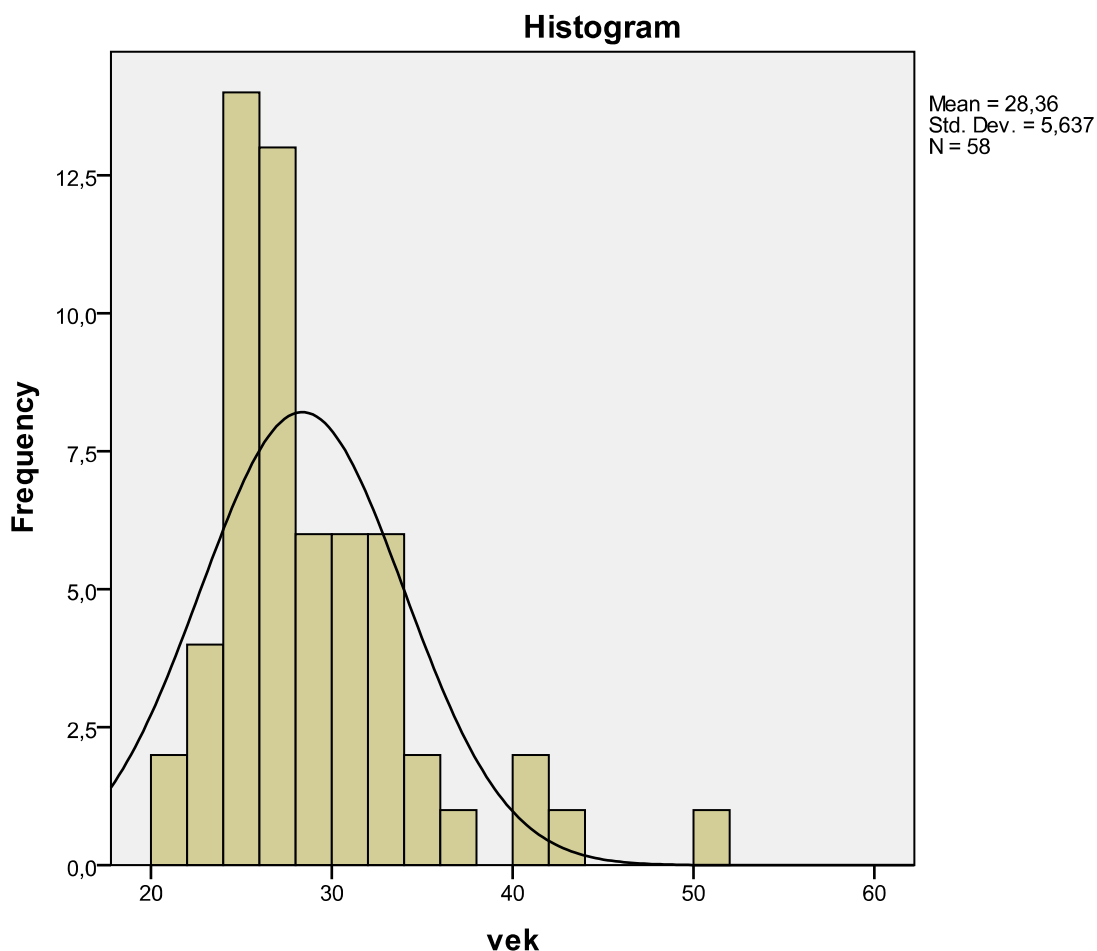
Věk osob

N	Valid	58
	Missing	0
	Mean	28,36
	Median	26,00
	Mode	26
	Std. Deviation	5,637
	Minimum	21
	Maximum	51
	Percentiles	
	25	24,00
	50	26,00
	75	31,00

**Tab.č.22.:** detaily o věkovém rozložení zkoumaného vzorku

Věk					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	2	3,4	3,4	3,4
	22	1	1,7	1,7	5,2
	23	3	5,2	5,2	10,3
	24	9	15,5	15,5	25,9
	25	5	8,6	8,6	34,5
	26	10	17,2	17,2	51,7
	27	3	5,2	5,2	56,9
	28	3	5,2	5,2	62,1
	29	3	5,2	5,2	67,2
	30	3	5,2	5,2	72,4
	31	3	5,2	5,2	77,6
	32	2	3,4	3,4	81
	33	4	6,9	6,9	87,9
	34	1	1,7	1,7	89,7
	35	1	1,7	1,7	91,4
	37	1	1,7	1,7	93,1
	40	1	1,7	1,7	94,8
	41	1	1,7	1,7	96,6
	42	1	1,7	1,7	98,3
51	1	1,7	1,7	100	
	Total	58	100	100	

**Tab.č.23.:** distribuce věku ve výzkumném vzorku



**Graf.č.2.:** distribuce věku ve výzkumném vzorku

Všichni bankovní poradci zahrnutí v tomto výzkumu jsou zaměstnáni v regionu Praha, protože jejich data byla pro nás jako jediná přístupná.

### 13.3. Výsledky a jejich interpretace

Jak jsme již zmínili výše, pro výzkum jsme získali dva typy dat. Jeden pocházel z výstupních zpráv z Assessment center a druhý od manažerů daných pracovníků, kteří je hodnotili v předem připraveném dotazníku.

Jelikož jsme tedy měli k dispozici ke každé zjišťované kompetenci údaj o tom, jak se daná kompetence jevila na AC i jak se jeví po roce v zaměstnání, rozhodli jsme se tyto hodnoty korelovat, abychom zjistili, zda je mezi nimi nějaká souvislost. K tomu jsme použili Spearmanův korelační test, protože náš výzkumný vzorek nebyl příliš velký.

Tyto statistické výpočty jsme prováděli v programu SPSS.

Nyní uvedeme výsledky testů pro jednotlivé kompetence i pro celkové hodnocení obou částí, do kterých byly kompetence rozděleny.

### Komunikační schopnosti:

Souvislost mezi komunikačními schopnostmi zaměstnance pozorovanými na Assessment centru a komunikačními schopnostmi projevovanými v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny v následující tabulce (Tab.č.24.).

Correlations			Komunikace na AC	Komunikace v zaměstnání
Spearman's rho	Komunikace na AC	Correlation Coefficient	1,000	,017
		Sig. (2-tailed)	.	,900
		N	58	58
	Komunikace v zaměstnání	Correlation Coefficient	,017	1,000
		Sig. (2-tailed)	,900	.
		N	58	58

**Tab.č.24.:** výsledky korelace u komunikačních schopností

### Prezentační dovednosti:

Souvislost mezi prezentačními dovednostmi zaměstnance pozorovanými na Assessment centru a prezentačními dovednostmi projevovanými v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny opět v následující tabulce (Tab.č.25.).

Correlations			Prezentace na AC	Prezentace v zaměstnání
Spearman's rho	Prezentace na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,064
		Sig. (2-tailed)	.	,636
		N	58	58
	Prezentace v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,064	1,000
		Sig. (2-tailed)	,636	.
		N	58	58

**Tab.č.25.:** výsledky korelace u prezentačních dovedností

### Argumentační dovednosti:

Souvislost mezi argumentačními dovednostmi zaměstnance pozorovanými na Assessment centru a argumentačními dovednostmi projevovanými v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny znovu v tabulce (Tab.č.26.).

			Correlations	
			Argumentace na AC	Argumentace v zaměstnání
Spearman's rho	Argumentace na AC	Correlation Coefficient	1,000	,098
		Sig. (2-tailed)	.	,465
		N	58	58
	Argumentace v zaměstnání	Correlation Coefficient	,098	1,000
		Sig. (2-tailed)	,465	.
		N	58	58

Tab.č.26.: výsledky korelace u argumentačních dovedností

### Aktivita:

Souvislost mezi aktivitou zaměstnance pozorovanou na Assessment centru a aktivitou projevovanou v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny také v tabulce (Tab.č.27.).

			Correlations	
			Aktivita na AC	Aktivita v zaměstnání
Spearman's rho	Aktivita na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,078
		Sig. (2-tailed)	.	,560
		N	58	58
	Aktivita v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,078	1,000
		Sig. (2-tailed)	,560	.
		N	58	58

Tab.č.27.: výsledky korelace u aktivity

### Týmový duch:

Souvislost mezi týmovým duchem zaměstnance pozorovaným na Assessment centru a týmovým duchem projevovaným v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny opět v následující tabulce (Tab.č.28.).

Correlations			Týmuvost na AC	Týmuvost v zaměstnání
Spearman's rho	Týmuvost na AC	Correlation Coefficient	1,000	,148
		Sig. (2-tailed)	.	,267
		N	58	58
	Týmuvost v zaměstnání	Correlation Coefficient	,148	1,000
		Sig. (2-tailed)	,267	.
		N	58	58

**Tab.č.28.:** výsledky korelace u týmového ducha

### Celkový výsledek první části:

Souvislost mezi celkovým výsledkem první části pozorovaným na Assessment centru a tímto výsledkem zaznamenaným v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny v následující tabulce (Tab.č.29.).

Correlations			Celkově první část na AC	Celkově první část v zaměstnání
Spearman's rho	Celkově první část na AC	Correlation Coefficient	1,000	,137
		Sig. (2-tailed)	.	,304
		N	58	58
	Celkově první část v zaměstnání	Correlation Coefficient	,137	1,000
		Sig. (2-tailed)	,304	.
		N	58	58

**Tab.č.29.:** výsledky korelace u první části celkově

### Pečlivost:

Souvislost mezi pečlivostí zaměstnance pozorovanou na Assessment centru a pečlivostí projevovanou v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny také v tabulce (Tab.č.30.).



Correlations			Pečlivost na AC	Pečlivost v zaměstnání
Spearman's rho	Pečlivost na AC	Correlation Coefficient	1,000	,106
		Sig. (2-tailed)	.	,427
		N	58	58
	Pečlivost v zaměstnání	Correlation Coefficient	,106	1,000
		Sig. (2-tailed)	,427	.
		N	58	58

**Tab.č.30.:** výsledky korelace u pečlivosti

**Pozornost:**

Souvislost mezi pozorností zaměstnance pozorovanou na Assessment centru a pozorností projevovanou v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny znovu v tabulce (Tab.č.31.).

Correlations			Pozornost na AC	Pozornost v zaměstnání
Spearman's rho	Pozornost na AC	Correlation Coefficient	1,000	,059
		Sig. (2-tailed)	.	,660
		N	58	58
	Pozornost v zaměstnání	Correlation Coefficient	,059	1,000
		Sig. (2-tailed)	,660	.
		N	58	58

**Tab.č.31.:** výsledky korelace u pozornosti

**Práce s PC:**

Souvislost mezi prací zaměstnance s PC pozorovanou na Assessment centru a prací s PC zaznamenanou v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny opět v následující tabulce (Tab.č.32.).

Correlations			Práce s PC na AC	Práce s PC v zaměstnání
Spearman's rho	Práce s PC na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,110
		Sig. (2-tailed)		,409
		N	58	58
	Práce s PC v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,110	1,000
		Sig. (2-tailed)	,409	
		N	58	58

**Tab.č.32.:** výsledky korelace u práce s PC

### Práce s klientem:

Souvislost mezi prací zaměstnance s klientem pozorovanou na Assessment centru a prací s klientem zjišťovanou v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny také v tabulce (Tab.č.33.).

Correlations			Práce s klientem na AC	Práce s klientem v zaměstnání
Spearman's rho	Práce s klientem na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,224
		Sig. (2-tailed)		,091
		N	58	58
	Práce s klientem v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,224	1,000
		Sig. (2-tailed)	,091	
		N	58	58

**Tab.č.33.:** výsledky korelace u práce s klientem

### Obchodní dovednosti:

Souvislost mezi obchodními dovednostmi zaměstnance pozorovanými na Assessment centru a obchodními dovednostmi projevenými v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny znovu v tabulce (Tab.č.34.).

Correlations			Obchodní dovednosti na AC	Obchodní dovednosti v zaměstnání
Spearman's rho	Obchodní dovednosti na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,109
		Sig. (2-tailed)	.	,414
		N	58	58
	Obchodní dovednosti v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,109	1,000
		Sig. (2-tailed)	,414	.
		N	58	58

**Tab.č.34.:** výsledky korelace u obchodních dovedností

#### **Celkový výsledek druhé části:**

Souvislost mezi celkovým výsledkem druhé části pozorovaným na Assessment centru a tímto výsledkem zaznamenaným v zaměstnání se neprokázala. Bližší údaje o výsledcích testu korelace jsou uvedeny v následující tabulce (Tab.č.35.).

Correlations			Celkově druhá část na AC	Celkově druhá část v zaměstnání
Spearman's rho	Celkově druhá část na AC	Correlation Coefficient	1,000	-,153
		Sig. (2-tailed)	.	,251
		N	58	58
	Celkově druhá část v zaměstnání	Correlation Coefficient	-,153	1,000
		Sig. (2-tailed)	,251	.
		N	58	58

**Tab.č.35.:** výsledky korelace u druhé části celkově

Jak je tedy uvedeno výše, korelace mezi dvěma různými typy dat u žádné z kompetencí se neprokázala. V případě dat, která jsme měli k dispozici, je tedy nutné zamítnout hypotézu  $H^0$  a přijmout hypotézu  $H^1$ .

**Výsledkem uvedeného výzkumu tedy je, že Assessment centra používaná pro výběr bankovních poradců v dané organizaci se na základě dostupných dat jeví jako nevalidní.**

## 14. Diskuse

V předchozí kapitole jsme provedli statistické výpočty a interpretaci výsledků. Díky tomu jsme zjistili, že zkoumaná Assessment centra se jeví jako nevalidní. V této kapitole bychom se chtěli zaměřit na možné problémové okamžiky v uvedeném výzkumu. Je možné, že by výsledky výzkumu vypadaly jinak, pokud by samotný výzkum byl jinak koncipován.

Jako základní data nám sloužily výstupní zprávy z Assessment center. Je ale možné, že tato data byla zkreslená. Například hodnotitelé mohli podléhat hodnotitelským chybám nebo nemuseli být vyškoleni tak dobře, aby dokázali sledovat všechny potřebné jevy.

Také psychologické testy mohly být špatně použity a vyhodnoceny.

Problém mohl být ale také již v samotných zvolených kompetencích. Ty nemusely odpovídat skutečným potřebám, což mohlo výsledky výzkumu také ovlivnit.

Abychom zjistili, zda hodnotitelé při Assessment centru nehodnotili všechny kompetence u jednotlivých kandidátů stejně, rozhodli jsme se korelovat všechna data z výstupních zpráv mezi sebou. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách (Tab.č.36. a Tab.č.37.).

Correlations													
		Komunikace	Prezentace	Argumentace	Aktivita	Týmovost	Celek 1	Pečlivost	Pozornost	Práce na PC	Práce s klientem	Obchodní dovednosti	Celek 2
Spearman's rho	Komunikace	1	0,574	0,496	0,459	0,224	0,706	0,032	0,105	0,374	0,572	0,457	0,267
			0	0	0	0,091	0	0,814	0,435	0,004	0	0	0,043
	Prezentace	0,574	1	0,517	0,345	0,164	0,49	0,189	0,237	0,458	0,629	0,573	0,54
		0		0	0,008	0,219	0	0,156	0,073	0	0	0	0
	Argumentace	0,496	0,517	1	0,308	0,288	0,557	0,116	0,024	0,252	0,488	0,49	0,421
		0	0		0,019	0,028	0	0,387	0,861	0,057	0	0	0,001
	Aktivita	0,459	0,345	0,308	1	0,443	0,712	-0,191	-0,087	0,329	0,479	0,279	0,259
		0	0,008	0,019		0	0	0,15	0,516	0,012	0	0,034	0,049
	Týmovost	0,224	0,164	0,288	0,443	1	0,574	0,082	0,128	0,097	0,316	0,112	0,133
		0,091	0,219	0,028	0		0	0,54	0,337	0,468	0,016	0,403	0,321
	Celek 1	0,706	0,49	0,557	0,712	0,574	1	-0,027	0,046	0,245	0,617	0,452	0,255
		0	0	0	0	0		0,842	0,731	0,064	0	0	0,054

Tab.č.36.: výsledky korelace dat z výstupních z AC první část

Correlations														
		Komunikace	Prezentace	Argumentace	Aktivita	Týmovost	Celek 1	Pečlivost	Pozornost	Práce na PC	Práce s klientem	Obchodní dovednosti	Celek 2	
Spearman's rho	Pečlivost	Correlation Coefficient	0,032	0,189	0,116	-0,191	0,082	-0,027	1	0,447	0,206	-0,035	0,006	0,314
		Sig. (2-tailed)	0,814	0,156	0,387	0,15	0,54	0,842	.	0	0,12	0,794	0,962	0,016
	Pozornost	Correlation Coefficient	0,105	0,237	0,024	-0,087	0,128	0,046	0,447	1	0,253	0,136	-0,004	0,304
		Sig. (2-tailed)	0,435	0,073	0,861	0,516	0,337	0,731	0	.	0,056	0,31	0,978	0,02
	Práce na PC	Correlation Coefficient	0,374	0,458	0,252	0,329	0,097	0,245	0,206	0,253	1	0,5	0,356	0,594
		Sig. (2-tailed)	0,004	0	0,057	0,012	0,468	0,064	0,12	0,056	.	0	0,006	0
	Práce s klientem	Correlation Coefficient	0,572	0,629	0,488	0,479	0,316	0,617	-0,035	0,136	0,5	1	0,579	0,594
Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0,016	0	0,794	0,31	0	.	0	0	
Obchodní dovednosti	Correlation Coefficient	0,457	0,573	0,49	0,279	0,112	0,452	0,006	-0,004	0,356	0,579	1	0,567	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,034	0,403	0	0,962	0,978	0,006	0	.	0	
Celek 2	Correlation Coefficient	0,267	0,54	0,421	0,259	0,133	0,255	0,314	0,304	0,594	0,594	0,567	1	
	Sig. (2-tailed)	0,043	0	0,001	0,049	0,321	0,054	0,016	0,02	0	0	0	.	

**Tab.č.37.:** výsledky korelace dat z výstupních z AC druhá část

Jak je vidět v tabulkách výše, jen některé kompetence spolu korelují. Například pečlivost a pozornost korelují pouze spolu a s výsledky druhé části, ve které byly zahrnuty. Hodnocení těchto kompetencí na Assessment centru se tedy jeví v pořádku.

Výzkum mohlo ale zkreslit velké množství dalších proměnných. Například je také možné, že v druhém kole výběrového řízení, kdy kandidát procházel pohovorem se svým budoucím nadřízeným, byli ti nejlepší z uchazečů vyřazeni, takže náš nynější vzorek zaměstnanců není relevantní.

Nyní už se zaměříme na samotný výzkum. Ten mohla ovlivnit například použitá metoda. Tou byl dotazník, který byl sestaven dle výstupních zpráv z Assessment center. Je možné, že některé výrazy, které byly v dotazníku použity, mohly být respondenty pochopeny jinak, takže tito respondenti potom neodpovídali na otázky, na které byli tázáni.

Dále mohl výzkum ovlivnit také výběr vzorku. Ten byl vybrán podle toho, kteří bankovní poradci pracovali v organizaci minimálně rok. Důležitým faktorem bylo také to, zda jejich nadřízení byli ochotni vyplnit předložený dotazník. Je možné, že výsledky šetření by byly jiné, pokud bychom pracovali také s bankovními poradci, kteří jsou na své pozici kratší dobu než je onen zmíněný rok. Výsledky by mohly být rozdílné také pokud bychom se nezaměřovali pouze na bankovní poradce pracující v Praze, ale rozšířili svoje šetření i do dalších regionů. Výsledky by mohl ovlivnit také větší výzkumný vzorek.

Kromě výše zmíněných proměnných mohl být výzkum zkreslen také tím, že všechny dotazníky nevyplňovala pouze jedna osoba, která by měla stejná měřítka a stejně pochopila uvedené škály. Nadřízení bankovních poradců, kteří byli do výzkumu zahrnuti, vyplňovali dotazníky subjektivně. Pro každého z nich mohlo například tvrzení „Kompetence dobře vyvinuta“ znamenat něco odlišného. Dále mohl jejich výpovědi zkreslit osobní kladný nebo záporný vztah k hodnocené osobě. Také je možné, že nadřízení na některých větších pobočkách neznají své podřízené a jejich práci natolik dobře, aby je byli schopni hodnotit v uvedených kompetencích. V neposlední řadě se u vedoucích zaměstnanců mohla projevit také tendence hodnotit bankovní poradce lépe než jak vypadá reálný stav. Důvodem k tomu mohla být tendence nadřízeného nikoho nepoškodit, obzvláště pokud se informace předávají pracovníkům oddělení lidských zdrojů (i když vedoucí pracovníci byli ujisti, že se nejedná o přímé hodnocení zaměstnanců a že vyplněné dotazníky ani žádné údaje z nich nebudou zaznamenány v personálních kartách zaměstnanců).

Dále se mohlo stát, že manažeři nehodnotili své podřízené jednotlivě u každé kompetence, ale u všech kompetencí uvedli takový výsledek, který odpovídá jejich celkovému vidění daného zaměstnance.

Abychom zjistili, zda nedošlo k tomuto posunu, korelovali jsme data získaná z dotazníků mezi sebou stejně jako jsme to provedli s daty z výstupních zpráv z AC. Výsledky jsou opět uvedeny v následujících tabulkách (Tab.č.38. a Tab.č.39.).

Correlations														
		Komunikace	Prezentace	Argumentace	Aktivita	Týmovost	Celek 1	Pečlivost	Pozornost	Práce na PC	Práce s klientem	Obchodní dovednosti	Celek 2	
Spearman's rho	Komunikace	Correlation Coefficient	1	0,605	0,62	0,418	0,66	0,753	0,606	0,648	0,496	0,558	0,585	0,616
		Sig. (2-tailed)	.	0	0	0,001	0	0	0	0	0	0	0	0
	Prezentace	Correlation Coefficient	0,605	1	0,757	0,525	0,497	0,756	0,528	0,615	0,529	0,717	0,72	0,696
		Sig. (2-tailed)	0	.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Argumentace	Correlation Coefficient	0,62	0,757	1	0,476	0,351	0,754	0,648	0,516	0,548	0,58	0,687	0,703
		Sig. (2-tailed)	0	0	.	0	0,007	0	0	0	0	0	0	0
	Aktivita	Correlation Coefficient	0,418	0,525	0,476	1	0,587	0,683	0,494	0,545	0,482	0,651	0,578	0,673
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	.	0	0	0	0	0	0	0	0	
Týmovost	Correlation Coefficient	0,66	0,497	0,351	0,587	1	0,681	0,497	0,63	0,53	0,643	0,471	0,626	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,007	0	.	0	0	0	0	0	0	0	
Celek 1	Correlation Coefficient	0,753	0,756	0,754	0,683	0,681	1	0,651	0,64	0,586	0,687	0,661	0,765	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	.	0	0	0	0	0	0	

Tab.č.38.: výsledky korelace dat z dotazníků první část

Correlations													
		Komunikace	Prezentace	Argumentace	Aktivita	Týmovost	Celek 1	Pečlivost	Pozornost	Práce na PC	Práce s klientem	Obchodní dovednosti	Celek 2
Spearman's rho	Pečlivost	0,606	0,528	0,648	0,494	0,497	0,651	1	0,652	0,484	0,579	0,562	0,728
		0	0	0	0	0	0	.	0	0	0	0	0
	Pozornost	0,648	0,615	0,516	0,545	0,63	0,64	0,652	1	0,459	0,61	0,66	0,769
		0	0	0	0	0	0	0	.	0	0	0	0
	Práce na PC	0,496	0,529	0,548	0,482	0,53	0,586	0,484	0,459	1	0,599	0,567	0,668
		0	0	0	0	0	0	0	0	.	0	0	0
Práce s klientem	0,558	0,717	0,58	0,651	0,643	0,687	0,579	0,61	0,599	1	0,747	0,82	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.	0	0	
Obchodní dovednosti	0,585	0,72	0,687	0,578	0,471	0,661	0,562	0,66	0,567	0,747	1	0,828	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.	0	
Celek 2	0,616	0,696	0,703	0,673	0,626	0,765	0,728	0,769	0,668	0,82	0,828	1	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.	

**Tab.č.39.:** výsledky korelace dat z dotazníků druhá část

Jak je vidět v předchozích tabulkách, všechna data získaná od manažerů spolu navzájem korelují a to například i takové kompetence jako práce s PC a komunikační schopnosti. Tento výsledek může pouze podpořit naši předchozí domněnku, že manažeři nehodnotili uvedené kompetence jednotlivě, ale dávali stejné známky všem kompetencím u jednotlivých zaměstnanců, i když tyto známky nemusely odpovídat reálnému stavu.

Výsledky výzkumu mohla ale také ovlivnit naše práce s daty. Je možné, že existuje statistická metoda, která by z uvedených dat získala spolehlivější výsledky. Také naše interpretace výsledků nemusí odpovídat realitě.

Na závěr bychom ale rádi upozornili na to, že použité Assessment centrum mohlo být opravdu nevalidní. Možné důvody pro toto tvrzení jsou uvedeny již v kapitole popisující dané AC.

Validita Assessment centra by se mohla **zvýšit** mnoha způsoby. Žádoucí by bylo použití standardizovaných psychologických testů. Dále bychom skupinovou hru, rolové hry a diskusi mohli zasadit do bankovního prostředí. Pro rolové hry by bylo také přínosné mít jednoho figuranta, který by všem kandidátům hrál klienta a u každého uchazeče se v určité situaci zachoval stejně. Ke zvýšení validity AC by určitě mohlo přispět i přidání několika dalších úkolů, které by zjišťovaly zvolená kritéria dalšími způsoby. Dále by bylo užitečné také školení, na kterém by se hodnotitelé naučili, jakým způsobem pozorovat účastníky a na jaké projevy se zaměřit.

Výzkum byl proveden u Assessment center, která vybírají nové zaměstnance na pozice bankovních poradců v dané organizaci. Není možné výsledky tohoto výzkumu převádět na další pozice, kde se používá stejné AC. U jiné pozice může být toto Assessment centrum spolehlivější nebo i méně spolehlivé. Dále není ani možné výsledky výzkumu vztahovat k dalším bankovním institucím. Výzkum byl provozován pouze v jedné organizaci, a proto se jeho výsledky týkají také pouze této organizace.

Jak jsme popsali výše, existuje mnoho proměnných, které mohly náš výzkum ovlivnit. Předchozí řádky mohou být zajímavou výzvou pro další výzkumy v tomto oboru. U těchto výzkumů potom může být jasněji vidět, které proměnné je nutno fixovat, aby výzkum nepřinesl zkreslená data.



## Závěr

V této diplomové práci jsme se zaměřili na téma Assessment center. Tato metoda je v dnešní době používána stále častěji a stále více firem ji zařazuje do svých výběrových řízení. Myslíme si, že tento trend bude i nadále pokračovat, a proto je jistě vhodné blíže se s tímto tématem seznámit.

Zmíněná diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části jsme popsali, co AC jsou a jaké je jejich využití. Dále jsme pojednali o jejich historii. Pokusili jsme se zmapovat metody, které se v těchto výběrových řízeních používají. Také jsme vykreslili, jak by měla vypadat příprava Assessment centra a jeho realizace. Uvedli jsme informace o validitě a reliabilitě těchto metod i jejich rizika. Jedna z kapitol se také zaměřovala na specifika AC v bankovním sektoru. V závěru teoretické části jsme pak popsali Development centrum jako jednu z možných variant Assessment centra.

V empirické části jsme se zabývali výzkumem validity Assessment center pro výběr zaměstnanců do jedné české bankovní instituce. Organizaci i pozici, do které byli zaměstnanci pomocí AC vybíráni, jsme nejprve představili. Dále jsme se pokusili popsat použité AC a určit si hypotézy. Následovala práce s daty a interpretace výsledků.

Na základě dat a provedených korelací jsme došli k závěru, že Assessment centra použitá v této bankovní instituci nejsou validní a nevybírají vhodné zaměstnance. Jak jsme ale uvedli v kapitole číslo 14., je možné, že tento výzkum i výsledky samotné byly ovlivněny mnoha proměnnými. Velmi pravděpodobně se každopádně jeví předpoklad, že manažeři nehodnotili své zaměstnance správně, a proto byla celá druhá část dat zkreslena.

Pro mě samotnou bylo napsání této diplomové práce velmi prospěšné. Povedlo se mi načerpat mnoho zajímavých informací z teorie Assessment center, dozvěděla jsem se, jaké všechny typy metod je možné zde použít a v jakých obměnách. Také jsem zjistila, jak by měla probíhat správná příprava na AC. Důležité pro mě bylo seznámení s velkým množstvím výzkumů, které byly v posledních letech na téma Assessment center realizovány.

Zajímavá pro mne byla také práce na svém vlastním výzkumu. Vyzkoušela jsem si, jak probíhá sběr dat, jak se pracuje se statistickým programem SPSS i jak se tyto výsledky interpretují.

Celkově mohu říci, že mě práce na tomto výzkumu i teoretické části velmi obohatila.

Na tomto místě bych ještě jednou ráda poděkovala všem, kteří mi s tvorbou této diplomové práce pomáhali.

## Použitá literatura

1. ANDERSON, Neil; GOLTSI, Vicki. 2006. Negative Psychological Effects of Selection Methods : Construct Formulation and an Empirical Investigation into an Assessment Center. *International Journal of Selection & Assessment*. 2006, vol. 14, no. 3, pp. 236-255.
2. ARMSTRONG, Michael. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 1. dotisk vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARNOLD, John, et al. 2005. *Work Psychology : Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 5th edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2005. 718 s. ISBN 0-273-65544-2.
5. ATKINSON, Rita L., et al. 2003. *Psychologie*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
6. BARTELS, Lynn K.; DOVERSPIKE, Dennis. 1997. Assessing the Assessor: : The Relationship of Assessor Personality to Leniency in Assessment Center Ratings. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 179-190.
7. BEDRNOVÁ, Eva, et al. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BĚLOHLÁVEK, František. 1994. Projektování a činnost Assessment centres "AC". *Psychologie v ekonomické praxi*. 1994, roč. 29, č. 1-2, s. 61-65.
9. BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : Východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

10. BUREŠ, Zbyněk. 1981. *Psychologie práce a její užití*. 3. přeprac. vyd. Praha : Práce, 1981. 324 s.
11. BYCIO, Peter; ZOOGAH, Baniyelme. 2002. Exercise order and assessment centre performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2002, vol. 75, no. 1, pp. 109-114.
12. BYHAM, William C. 1978. How to improve the Validity of an Assessment Center. *Training & Development Journal*. 1978, vol. 32, no. 11, pp. 4-6.
13. BYHAM, William C. 1971. The Assessment Center as an aid in Management Development. *Training & Development Journal*. 1971, vol. 25, no. 12, pp. 24-36.
14. CARISSIMI, Derek C. 1982. Using Management Assessment Centers in Health Care. *Training & Development Journal*. 1982, vol. 36, no. 3, pp. 95-97.
15. COOK, Jonathan; MULLER, Michael; CUTLER, Ian. 2005. The Learning Assessment Centre and Organisational Transformation. *South African Journal of Psychology*. 2005, vol. 35, no. 4, pp. 810-830.
16. COSNER, Thurston L.; BAUMGART, Wayne C. 2000. An Effective Assessment Center Program. *FBI Law Enforcement Bulletin*. 2000, vol. 69, no. 6, pp. 1-5.
17. DAMITZ, Marc, et al. 2003. Assessment Center for Pilot Selection : Construct and Criterion Validity and the Impact of Assessor Type. *Applied Psychology: An International Review*. 2003, vol. 52, no. 2, pp. 193-212.
18. DAPRA, Richard A.; BYHAM, William C. 1978. Applying the Assessment Center Method to Selection Interviewing. *Training & Development Journal*. 1978, vol. 32, no. 4, pp. 44-49.
19. DIBLÍKOVÁ, Františka. 2009. *Assessment centra jako významný nástroj výběru, rozmisťování a identifikace rozvojového potenciálu zaměstnanců* [online]. Praha :

Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2009. 179 s.  
Vedoucí rigorózní práce PhDr. Pavel Uhlář.

20. DISMAN, Miroslav. 2006. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2006. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
21. DONAHUE, Lisa M., et al. 1997. Assessment Center Construct Validity and Behavioral Checklists: : Some Additional Findings. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 85-108.
22. DOUBKOVÁ, Dagmar. 2006. *Assessment centrum : validita a další vybrané charakteristiky této metody* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2006. 80 s. Vedoucí diplomové práce MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.
23. DULEWICZ, Victor; FLETCHER, Clive. 1982. The relationship between previous experience, intelligence and background characteristics of participants and their performance in an assessment centre. *Journal of Occupational Psychology*. 1982, vol. 55, no. 3, pp. 197-207.
24. FERJENČÍK, Ján. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : Jak zkoumat lidskou duši*. 1. Praha : Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.
25. FLEENOR, John W. 1996. Constructs and Developmental Assessment Centers : Further Troubling Empirical Findings. *Journal of Business & Psychology*. 1996, vol. 10, no. 3, pp. 319-335.
26. FLETCHER, Clive. 1991. Candidates reactions to assessment centres and their outcomes : A longitudinal study. *Journal of Occupational Psychology*. 1991, vol. 64, no. 2, pp. 117-124.
27. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

28. FRANCOVÁ, Tereza. 2003. *Validita Assessment centre* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2003. 98 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Karel Riegel, CSc.
29. FRANK, Fredric D.; BRACKEN, David W.; STRUTH, Michael R. 1988. Beyond Assessment Centers. *Training & Development Journal*. 1988, vol. 42, no. 3, pp. 65-67.
30. FURNHAM, Adrian. 2008. HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests. *International Journal of Selection & Assessment*. 2008, vol. 16, no. 3, pp. 300-305.
31. FURNHAM, Adrian; TAYLOR, John; CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. 2008. Personality and Intelligence Correlates of Assessment Center Exercises. *Individual Differences Research*. 2008, vol. 6, no. 3, pp. 181-192.
32. FURNHAM, Adrian; JENSEN, Troy; CRUMP, John. 2008. Personality, Intelligence and Assessment Centre Expert Ratings. *International Journal of Selection & Assessment*. 2008, vol. 16, no. 4, pp. 356-365.
33. GATEWOOD, Robert; THORNTON, III, George C.; HENNESSEY, JR, Harry W. 1990. Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion. *Journal of Occupational Psychology*. 1990, vol. 63, no. 4, pp. 331-342.
34. GOULD, Stephen Jay. 1998. *Jak neměřit člověka : Pravda a předsudky v dějinách hodnocení lidské inteligence*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 1998. 436 s. ISBN 80-7106-168-9.
35. GRUBER, Jan. 2002. *Duševní hygiena*. 1. vyd. Praha : Credit Praha, 2002. 120 s. ISBN 80-23-0944-X.
36. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

37. HAYESOVÁ, Nicky. 2003. *Základy sociální psychologie*. 3. Praha : Portál, 2003. 166 s. ISBN 80-7178-763-9.
38. HERMOCHOVÁ, Soňa. 1994. *Hry pro život 1 : Sociálně psychologické hry pro děti a mládež*. 1. vyd. Praha : Portál, 1994. 174 s. ISBN 80-85282-79-8.
39. HINAISOVÁ, Markéta. 2009. *Využití psychologie v práci personalisty* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení. 2009. 70 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.
40. HOEFT, Stefan; SCHULER, Heinz. 2001. The Conceptual Basis of Assessment Centre Ratings. *International Journal of Selection & Assessment*. 2001, vol. 9, no. ½, pp. 114-123.
41. HOVORKA, Karel. 1994. Budeme mít svoje "AC"?. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1994, roč. 29, č. 1-2, s. 66-68.
42. HOWARD, Ann. 1997. A Reassessment of Assessment Centers: : Challenges for the 21st Century. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 13-52.
43. HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé : Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno : MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
44. HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
45. HRONÍK, František. 2002. *Poznejte své zaměstnance : Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno : ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
46. HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : Podrobný průvodce při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

47. CHAN, David. 1996. Criterion and construct validation of an assessment centre. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 1996, vol. 69, no. 2, pp. 167-181.
48. JANOUŠEK, Jaromír, et al. 1986. *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 256 s.
49. KASTROS, Anthony. 2009. Fire Service Assessment Centers : Beyond the Books. *Fire Engineering*. 2009, vol. 162, no. 10, pp. 109-117.
50. KOLK, Nanja J., et al. 2002. Assessment Center Procedures : Cognitive Load During the Observation Phase. *International Journal of Selection & Assessment*. 2002, vol. 10, no. 4, pp. 271-278.
51. KOLMAN, Luděk. 2004. *Výběr zaměstnanců : Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha : LINDE nakladatelství, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
52. KÖNIG, Cornelius J., et al. 2007. Candidates Ability to Identify Criteria in Nontransparent Selection Procedures : Evidence from an assessment center and a structured interview. *International Journal of Selection & Assessment*. 2007, vol. 15, no. 3, pp. 283-292.
53. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
54. KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
55. KOZÁKOVÁ, Lucie. 2008. *Assessment centrum : Assessment centre* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení. 2008. 71 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.



56. KRAUSE, Diana E., et al. 2006. Incremental Validity of Assessment Center Ratings Over Cognitive Ability Tests : A Study at the Executive Management Level. *International Journal of Selection & Assessment*. 2006, vol. 14, no. 4, pp. 360-371.
57. KRAUSE, Diana E.; GEBERT, Diether. 2003. A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-speaking Regions and the United States. *International Journal of Selection & Assessment*. 2003, vol. 11, no. 4, pp. 297-312.
58. KYRIANOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
59. KYRIANOVÁ, Hana. 2001. Etika náboru a výběru nových zaměstnanců v praxi. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2001, roč. 36, č. 3-4, s. 155-164.
60. KYRIANOVÁ, Hana. 1998. *Získávání a výběr pracovníků (se zaměřením na personálně psychologické činnosti)* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 1998. 139 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Uhlář.
61. KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. 2006. *AC/DC : Vyber si tým*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.
62. LIEVENS, Filip; GOEMAERE, Hans. 1999. A Different Look at Assessment Centers: Views of Assessment Center Users. *International Journal of Selection & Assessment*. 1999, vol. 7, no. 4, pp. 215-219.
63. LIEVENS, Filip. 1998. Factors which Improve the Construct Validity of Assessment Centers : A Review. *International Journal of Selection & Assessment*. 1998, vol. 6, no. 3, pp. 141-152.
64. LOWRY, Phillip E. 1997. The Assessment Center Process: : New Directions. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 53-62.

65. MACDONALD, David R. 1988. Greater Results from Your Assessment Center. *Training & Development Journal*. 1988, vol. 42, no. 2, pp. 50-51.
66. MALDÉ, Bharat. 2006. Do assessment centres really care about the candidate?. *British Journal of Guidance & Counselling*. 2006, vol. 34, no. 4, pp. 539-549.
67. MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ, Pavel. 2002. *Vše o přijímacím pohovoru : Jak poznat druhou stranu*. 1. Praha : Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
68. MAYES, Bronston T. 1997. Insights into the history and future of assessment centers: An interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 3-12.
69. MONTAG, Petr. 2003. Metoda Assessment centra : Poslední praktické zkušenosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2003, roč. 38, č. 3-4, s. 147-152.
70. MONTAG, Petr. 2002. *Assessment centre : Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství PRAGOEDUCA, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
71. MORAVCOVÁ, Iva. 2001. *Srovnávací studie podobnosti vypovídacích schopností dvou hodnotících metod Assessment center a 360° feedback* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. 2001. 192 s. Vedoucí rigorózní práce Doc. PhDr. Milan Rimeš, CSc.
72. PODLESNÁ, Lenka. 2000. Působnost personálně psychologických agentur v oblasti řízení lidských zdrojů : se zaměřením na území Prahy a Ústí nad Labem. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2000, roč. 35, č. 1-2, s. 35-48.
73. ROBERTSON, Ivan T.; SMITH, Mike. 2001. Personnel selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2001, vol. 74, no. 4, pp. 441-472.
74. ROBSON, Mike. 1995. *Skupinové řešení problémů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 120 s. ISBN 80-85865-32-7.

75. RUPP, Deborah E., et al. 2006. An Initial Validation of Developmental Assessment Centers as Accurate Assessments and Effective Training Interventions. *Psychologist-Manager Journal*. 2006, vol. 9, no. 2, pp. 171-200.
76. RUPP, Deborah E.; BALDWIN, Amanda; BASHSHUR, Michael. 2006. Using Developmental Assessment Centers to Foster Workplace Fairness. *Psychologist-Manager Journal*. 2006, vol. 9, no. 2, pp. 145-170.
77. ŘÍČAN, Pavel. 1977. *Úvod do psychometrie*. 1. vyd. Bratislava : Psychodiagnostické a diaktické testy, 1977. 191 s.
78. SHORE, Ted H.; TASHCHIAN, Armen; ADAMS, Janet S. 1997. The Role of Gender in a Developmental Assessment Center. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1997, vol. 12, no. 5, pp. 191-203.
79. SIEGFRIED, JR., William D. 2006. Introduction to Special Issue : Developmental Assessment Centers. *Psychologist-Manager Journal*. 2006, vol. 9, no. 2, pp. 71-74.
80. STÝBLO, Jiří. 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
81. SVOBODA, Mojmir. 1999. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha : Portál, 1999. 342 s. ISBN 80-7178-327-7.
82. ŠÍPEK, Jiří. 2000. *Projektivní metody*. 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2000. 114 s. ISBN 80-85866-53-6.
83. ŠTIKAR, Jiří, et al. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
84. ŠTIKAR, Jiří, et al. 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.

85. TAYLOR, Craig; FRANK, Fredric. 1988. Assessment Centers in Japan. *Training & Development Journal*. 1988, vol. 42, no. 2, pp. 54-57.
86. TERPAK, Michael A. 2009. The Oral Communications Assessment Center : Strategy and Tactics. *Fire Engineering*. 2009, vol. 162, no. 7, pp. 83-86.
87. TERPAK, Michael A. 2008. Assessment Center Strategy and Tactics : Engine Company Operations. *Fire Engineering*. 2008, vol. 161, no. 7, pp. 107-110.
88. TERPAK, Michael A. 2006. Promotional Assessment Centers : Understanding the process. *Fire Engineering*. 2006, vol. 159, no. 7, pp. 53-58.
89. TILLEMA, Harm H. 1998. Assessment of Potential : from Assessment Centers to Development Centers. *International Journal of Selection & Assessment*. 1998, vol. 6, no. 3, pp. 185-191.
90. VACULÍK, Martin. 2010. *Assessment centrum : Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. Brno : NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
91. VACULÍK, Martin, ČUPOVÁ, Jitka. 2008. Zhodnocení typů Assessment center vzhledem k jejich účelu. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2008, roč. 63, č. 3-4, s. 61-73.
92. VANOVERMEIRE, Caroline. 2007. Assessment centres : the best talent scout. *Lawyer*. 2007, vol. 21, no. 2, pp. 47-47.
93. WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
94. WALSH, James P.; WEINBERG, Robert M.; FAIREIELD, Marita L. 1987. The effects of gender on assessment centre evaluations. *Journal of Occupational Psychology*. 1987, vol. 60, no. 4, pp. 305-309.

95. WERTHER, William B., DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín : Victoria Publishing, a.s., 1992. 633 s. ISBN 80-85605-04-X.
96. ZIV, Amitai, et al. 2008. MOR : a simulation-based assessment centre for evaluating the personal and interpersonal qualities of medical school candidates. *Medical Education*. 2008, vol 42, no. 10, pp. 991-998.

## **Přílohy**

## Příloha číslo 1.: Metoda In-basket

Uvádíme příklad toho, jak může vypadat zadání úlohy In-basket podle Grubera (2002, s. 101 – 102):

*V tuto chvíli se stáváte manažerem na střední úrovni řízení, nad sebou máte generálního ředitele a zodpovídáte za jeden úsek v podniku. Dnes plánujete odjezd na dovolenou a ve 14:00 máte být na letišti. Přesto musíte ještě dopoledne do práce. Teď je 8:00, Vy jste dorazil na pracoviště a stojíte před následujícími problémy:*

- *Volala manželka, že pes je nemocný a máte ho odvézt k lékaři. Cesta tam zabere 30 minut, ale v čekárně můžete strávit i 90 minut.*
- *Psa musíte odvézt k tetě, která se o něj bude starat po dobu vaší dovolené. Cesta k ní zabere 30 minut.*
- *Generální ředitel s Vámi chce mluvit ještě před dovolenou. Většinou to zabere asi 45 minut.*
- *Tetě musíte koupit nějaký dárek za to, že se Vám bude starat o psa. To se dá stihnout za 30 minut.*
- *Vaše sekretářka Vám nechala vzkaz, že personální úsek Vám posílá dva kandidáty na volnou pozici u Vás v oddělení. Většinou jste zvyklí vést jeden pohovor 30 minut.*
- *Chcete mluvit se svým zástupcem, abyste mu mohl předat poslední pokyny. To zabere 45 minut.*
- *Chcete vyzvednout z čistírny oblek, který jste si chtěl vzít na dovolenou, ale čistírna je poměrně daleko, takže to bude trvat asi 90 minut.*
- *Ozval se Vám odběratel, který má nějaké pochybnosti o smlouvě, kterou jste uzavřeli nedávno. Jednání s ním bude trvat asi 45 minut.*
- *Objednal se k Vám na pohovor Váš podřízený, který je sice schopný pracovník, ale má tendenci vše líčit velmi zdlouhavě. Naposledy Vám rozhovor s ním trval hodinu.*

*Nyní, když znáte všechny úkoly, je Vaším cílem sestavit denní plán: co budete dělat, kdy a jak dlouho.*

## Příloha číslo 2.: Balesovo pozorovací schéma

Balesovo pozorovací schéma je soustavou pozorovacích kategorií, která je určena ke sledování a popisu malých sociálních skupin při řešení problému.

Dalo by se tedy říci, že toto schéma je určitým scénářem pozorování. Pozorovatel, který dodržuje tento scénář, dělí své pozorování na určité akty. Tento systém je velice náročný a vyžaduje kvalifikované a zkušené jedince, ale jeho výsledky jsou precizní a vyčerpávající.

Celé schéma je znázorněno v následující tabulce (Tab.č.40.).

Oblast	Podskupina	Projev	Popis
<b>Pozitivní sociálně emocionální oblast</b>	Pozitivní reakce	Projevuje solidaritu	Zlepšuje postavení druhých, odměňuje je
		Projevuje uvolnění napětí	Žertuje, směje se, projevuje uspokojení
		Souhlasí	Projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých
<b>Emocionálně neutrální úkolová oblast</b>	Pokusy o odpovědi	Dává návrh	Dává směrnici, ale ponechává druhým samostatnost
		Projevuje mínění	Hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění a svá přání
		Poskytuje orientaci	Poskytuje informace, opakuje, objasňuje, potvrzuje
	Otázky	Žádá o orientaci	Žádá o informace a jejich opakování
		Žádá o mínění	Žádá o hodnocení, analýzu, o vyjádření cítění
		Žádá o návrh	Žádá o směrnici, ptá se na možné způsoby jednání
<b>Negativní sociálně emocionální oblast</b>	Negativní reakce	Nesouhlasí	Projevuje pasivní rezistenci, nepomáhá
		Projevuje napětí	Žádá o pomoc, stahuje se
		Projevuje antagonistický vztah	Zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje

**Tab.č.40.:** Balesovo pozorovací schéma



Jak je vidět v předchozí tabulce, všechny činnosti, které může jedinec během pozorování předvést, jsou rozděleny do 12 hlavních skupin. Ty jsou pak ještě spojovány podle dalšího smyslu.

Pozorovatel zapisuje svá pozorování do záznamového archu vždy k daným kategoriím. Tento typ pozorování mu umožňuje také přesně zaznamenat, komu byl daný výrok nebo čin určen a z toho je pak možné vyvozovat další závěry, jako například s kým daný jedinec komunikuje nejvíce, zda se obrací na celou skupinu nebo jen k jednotlivým osobám.

Balesovo pozorovací schéma bylo původně vytvořeno tak, aby se data získaná z něj u různých skupin mohla navzájem porovnávat a obecně se předpokládá, že se jedná o nejzdařilejší systém kategorií pro popis a analýzu sociálních interakcí (Janoušek et al., 1986).

## **Příloha číslo 3.: Profesiografie**

Profesiografické studie jednotlivých pracovních pozic se využívají pro mnoho účelů. Kromě přípravy hodnotitelů pro výběr a rozmisťování nových zaměstnanců se může například také jednat o koncipování nového výcvikového programu, platové hodnocení profese, ujasnění pracovních povinností a odpovědností pracovníků vůči podniku nebo třeba vybírání pracovních pozic, které jsou vhodné pro zaměstnance se změněnou pracovní schopností. Výsledkem profesiografických studií je takzvaný profesiogram, který je popisem dané zkoumané pozice z mnoha různých úhlů.

Nyní bychom rádi uvedly schéma postupu při profesiografické analýze podle Bureše (1981, s. 58 – 59):

### ***I. Popis profese***

1. *Celková charakteristika profese*
2. *Členění profese*
  - a. *Na úkoly a podúkoly*
  - b. *Na profesionální činnosti a jejich části*
3. *Proud profesionálních aktivit*
  - a. *Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí*
  - b. *Popis průběhu směny nebo jejího uceleného opakovaného cyklu*

### ***II. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech a podúkolech a jejich vzájemné vztahy***

### ***III. Vyhodnocování profese a jejich činnostních elementů***

1. *Inventář činnostních elementů, které jsou z hlediska kritéria úspěchu uzlové*
2. *Stanovení optimální metody řešení uzlových elementů*
3. *Psychologická analýza atypického průběhu činnosti a mimořádných událostí v pracovní činnosti*

4. *Mikroanalýza normálního průběhu činnostních elementů z hlediska zvolené metody nápravy*

a. *Na úkony a pohyby*

b. *Na komponenty činností*

c. *Na individuálně odlišné pracovní způsoby*

**IV. *Předpoklady úspěchů, vysuzování a ověřování hypotéz***

1. *Technicko-fyzikální*

2. *Organizačně ekonomické*

3. *Kvalifikační (dovednosti a znalosti)*

4. *Fyziologicko-anatomické*

5. *Sociální a sociálně psychologické*

6. *Psychologické*

a. *Vztahové (k práci, kolektivu)*

b. *Prožitkové*

c. *Procesy a funkce*

d. *Stavy a jejich variabilita*

e. *Vlastnosti, schopnosti, temperament, charakter*

**V. *Návrhy na řešení***

1. *Úprava pracovního prostředí*

2. *Organizace výroby*

3. *Organizace řízení*

4. *Úprava řídicích činností*

5. *Výcvik a výuka*

6. *Výběr a rozmisťování pracovníků*

7. *Poradenská péče o pracovníky*

## **Příloha číslo 4.: Komunikační dovednosti**

Terpak (2009) popisuje pozitivní a negativní projevy komunikačních dovedností u kandidátů při Assessment centru.

### **Pozitivní projevy:**

- Mluví jasně a stručně
- Používá věty a slova, která jsou gramaticky správně
- Otázky pokládá jasně
- Prezentuje své myšlenky v logické podobě
- Poskytuje závěrečná shrnutí svých slov
- Mluví přiměřenou rychlostí
- Udržuje přiměřený tón řeči
- Udržuje přiměřenou hlasitost řeči
- Používá přiměřený tón hlasu, aby vyjádřil například důraz
- Vyjadřuje zájem a angažovanost
- Demonstruje jistotu a přesvědčivost
- Efektivně používá gesta aniž by působil zmateně
- Udržuje oční kontakt, když mluví

### **Negativní projevy:**

- Mluví měkce, slabým hlasem – je špatně slyšet
- Jeho komentáře jsou nejasné a vágní
- Není schopen organizovat své myšlenky do logické podoby
- Není schopen učinit závěrečné shrnutí svých slov
- Mluví velmi rychle
- Mluví velmi pomalu
- Používá chudou slovní zásobu a špatnou gramatiku
- Mluví chvějícím se hlasem, nejistě
- Používá slangová slova
- Gesta jsou spíše rozptylující než dokreslující
- Udržuje slabý nebo vůbec žádný oční kontakt
- Jeho neverbální vyjadřování je nepřiléhavé
- Přetahuje čas určený pro jeho vyjádření – má špatnou organizaci času

## **Příloha číslo 5.: Kompetenční model obchodníka**

### **1. Procesní kompetence**

- *Generování kontaktů*
- *Domluva schůzek*
- *Prodávání završené uzavřením prodeje*
- *Péče o zákazníka*

### **2. Plošné modely kompetence**

#### **• Důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti pro obchodního reprezentanta**

- Drive a tah na bránu, soutěživost a hlad po úspěchu*
- Schopnost empatie, odhadu potřeb druhých lidí*
- Komunikativnost, dovednost navázat kontakt, povzbuzovat a chválit druhé*
- Dovednost být konzervativní i progresivní, dovednost vyladit se*
- Odolnost vůči stresu, zejména vůči odmítnutí a jiným komplikacím*
- Pozitivní myšlení*
- Schopnost sebeřízení*
- Schopnost improvizace, nápadů, představivosti a hravosti*
- Schopnost humoru*
- Schopnost na sebe strhnout pozornost*

#### **• Markery neúspěchu obchodníka**

- Věk nižší než 23 let*
- Manželka je na mateřské dovolené a mají dítě do 4 let věku*
- 4 a více let ve funkci řadového prodejce*
- Beze stopy řízení své kariéry*
- Již pracoval jako prodejce, ale méně než rok*
- Dal výpověď nebo odešel z předchozího zaměstnání dříve, než měl zabezpečené jiné pracovní místo*

- **Markery úspěchu obchodníka**
  - a. *Věk vyšší než 25 let*
  - b. *Zakotvení v soukromém životě*
  - c. *Řízená kariéra*
  - d. *Schopnost dlouhodobých investic*
  - e. *Vícestranné zájmy, zejména společensky orientované*
  - f. *Schopnost definovat soukromé i profesionální cíle a zdůvodnit proč*
  - g. *Má vzory*
  - h. *Je schopen uvést velmi konkrétně své úspěchy i nezdary*
  - i. *Odpovídá nejen na co je tázán, vždy něco přidá, sám se ptá, je partnerem, nikoli zkoušeným*
  - j. *Vytváří atmosféru*
  - k. *Není u něj problém určit, které z výše uvedených důležitých vlastností, schopností a dovedností jsou přítomny*

Takto popisuje kompetenční model obchodníka Hroník (1999, s. 255 – 256).

## Příloha číslo 6.: Provázanost metod AC se zjišťovanými kompetencemi kandidátů

		Kompetence						
		Komunikační dovednosti	Intelekt	Obchodní dovednosti	Vedení a motivování	Pružnost a drive	Zaměření na klienta	Celkové hodnocení úkolů
Metody	Rozhovor	3	3	2	1	2	3	
	Prezentace	4	3				4	
	Třídění došlé pošty			2	2	3	4	
	Skupinové úlohy	3		1	1	1		
	Psychometrie		2					
	Celkové hodnocení kompetencí							

**Tab.č.41.:** provázanost metod AC a kompetencí kandidátů

V předchozí tabulce (Tab.č.41.) vidíme, jak různé metody používané v Assessment centru odhalují úroveň různých kompetencí, které nás u kandidátů zajímají.

Například komunikační dovednosti můžeme hodnotit při rozhovoru prezentaci a při skupinových úlohách. Neprojevují se ale při třídění došlé pošty a u psychometrie.

Metody použité v AC bývají většinou koncipovány tak, aby odhalily co největší rozsah kompetencí, ale nemusí tomu tak být vždy. Některé úkoly jsou zaměřeny pouze na specifickou část práce.

Do takto připravené tabulky je možné zaznamenávat skóre, které kandidát získal v jednotlivých metodách pro jednotlivé kompetence. V našem příkladu bylo použito hodnocení 1-4, kdy 1 znamená, že hodnotitel zaznamenal jen malé nebo žádné projevy této kompetence v pozitivním slova smyslu a velké projevy negativní. 4 potom říká, že hodnotitel pozoroval zásadní pozitivní projevy této kompetence a jen velmi málo projevů negativních.

V Tabulce číslo 41. je tedy vidět, že sledovaný kandidát měl nejlepší výsledky v komunikačních dovednostech a zaměření na klienta. Nejhůře ho hodnotitelé viděli v obchodních dovednostech i vedení a motivování.

Co se týče jednotlivých metod, dařilo se kandidátovi nejvíce při prezentaci a nejméně při skupinových úlohách (Arnold et al., 2005).

## Příloha číslo 7.: Výstupní zpráva z Assessment centra

ASSESSMENT BAPO - HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ															
JMÉNO A PŘÍJMENÍ: XXX							DATUM: XXX								
<b>Písemné hodnocení</b>	<b>POZITIVA</b>				<b>NEGATIVA</b>				<b>KOMENTÁŘ</b>						
	Její prezentace byla pěkná, specifikovala, kdo a co bude prezentovat. Byla přirozená, pracuje jako BaPo v XXX, bylo to z jejího projevu a práce na AC zjevné. Během AC naslouchala, snažila se podat dobrý výkon.				Během prezentace mluvila velice rychle, nebylo jí někdy rozumět. V některých situacích byla chvílemi roztěkaná a nesoustředila se.				Působí jako spolehlivý člověk, kterého pozice BaPo baví, má zkušenosti. Bohužel již dvakrát pracovala v různých bankách na této pozici a vždy odešla v krátké době. Bylo by dobré zjistit, proč je tak nespokojená. Mohlo by se stát, že by i po zkušenosti v XXX chtěla brzy odejít.						
<b>Zpracovatelské údaje</b>	<b>DOPORUČENÍ</b>				<b>POTENCIÁL</b>				<b>VÝSLEDEK</b>						
	BaPo														
	<b>PŘIJAT / A - NÁSTUP:</b>							<b>ODMÍTNUT / A - DŮVOD:</b>							
<b>POZOROVATEL:</b> XXX							<b>DATUM:</b> XXX								
<b>1. část - komunikační, prezentační, týmová spolupráce</b>															
<b>4 roční období</b>	<b>KOMUNIKACE</b>				<b>PREZENTACE</b>				<b>ARGUMENTACE / VYJEDNÁVÁNÍ</b>						
	1		2		3		4		1		2		3		4
					X								X		
<b>KOMENTÁŘ:</b> Z prezentace je zjevné, že X je zvyklá vystupovat na veřejnosti, komunikace s novými lidmi ji nečiní žádný problém. Vyjadřuje se plynule s důrazem na spisovnost. V argumentaci je dostatečně průbojná, partnerovi dokáže předložit pohotovité a vhodné protiargumenty.															
<b>Týmová hra</b>	<b>AKTIVITA</b>				<b>TÝMOVÝ DUCH</b>				<b>TEST TÝMOVÝCH ROLÍ</b>						
	1	2	3		4	1	2	3		4	Re P13	Př S8	Fo N7	VZ N3	
			X					X			KV P11	KF P16	TP N6	My S6	
<b>KOMENTÁŘ:</b> X je týmový hráč, v týmu se umí dobře prosadit, aktivně se podílí na plnění zadaného úkolu. Primárně má zastoupené role realizátora, vyhodnocovače a realizátora - dokáže dotáhnout úkol do konce, je cílevědomá a pracovitá se sklonem k lpění na detailech.															
<b>Celkové vyhodnocení 1.části:</b>			3												
<b>2. část - testová, obchodní dovednosti, práce s PC</b>															
<b>Čísla</b>	<b>PEČLIVOST</b>				<b>POZORNOST</b>				<b>KOMENTÁŘ:</b> 19 ok, 3 chyby						
	1	2	3		4	1	2	3		4					
			X					X							
<b>TDA</b>	<b>Ambice:</b> orientuje se především na udržení dosavadního výkonu, je opatrná				<b>Kvalita:</b> pečlivá, kvalita je po celou dobu stejná				<b>Odhad:</b> má tendenci se na počátku podceňovat				<b>Čas. stres:</b> pod časovým tlakem zvyšuje svůj výkon, forma zůstává téměř beze změny		
	<b>KOMENTÁŘ:</b> mírně podprůměrné psychomotorické tempo - je znatelný důraz na kvalitu														
<b>PC</b>	<b>PRÁCE S PC</b>				<b>PRÁCE S KLIENTEM</b>				<b>OBCHODNÍ DOVEDNOST</b>						
	1	2	3		4	1	2	3		4	1	2	3		4
			X					X				X			
<b>KOMENTÁŘ:</b> X používala zjišťovací otázky pro specifikaci klientových požadavků, působí profesionálně (je znát zkušenost s pozicí BaPo) a příjemně, umí zjistit o klientovi potřebné informace.															
<b>Celkové vyhodnocení 2.části:</b>			3												



Vysvětlivky k bodovým hodnocením jsou uvedeny v následující tabulce (Tab.č.42.).

<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Slovní hodnocení</b>
<b>4</b>	Vynikající, přesahuje požadavky
<b>3</b>	Dobrý, plně odpovídá požadavkům
<b>2</b>	Průměrný, neodpovídá plně požadavkům
<b>1</b>	Špatný, naprosto neodpovídá požadavkům

**Tab.č.42.:** vysvětlivky k bodovým hodnocením

## Příloha číslo 8.: Test „Porovnávání čísel“

Jméno: \_\_\_\_\_

### TEST - Porovnávání

Test na schopnost najít rozdíly v písmenech či číslech.

#### ZADÁNÍ:

1. V testu uvidíte skupinu čísel a písmen na pravé a levé straně listu. Vaším úkolem je zjistit, zda daná skupina čísel a písmen na pravé straně je shodná se vzorem na straně levé či zda je rozdílná.
2. Pokud se **čísla a písmena** na pravé straně **shodují** s výchozím vzorem na straně levé, napište do příslušného řádku **číslo 0**.
3. Pokud se **čísla a písmena** na pravé straně **neshodují** s výchozím vzorem na straně levé (jsou změněná či v přehozeném pořadí), napište do příslušného řádku **číslo vyjadřující počet chyb**.
4. Své řešení zapište do závorek „( )“ v příslušném řádku.
5. Odpovědi vybírejte bez dlouhého váhání. Jednotlivé příklady řešte postupně od prvního směrem dolů. Není dovoleno žádný vynechat.
6. Čas: **2 minuty**

#### Příklady s řešením na ukázkou:

(1) Propeller fan	( 0 )	Propeller fan
(2) Lot No.	( 1 )	Loy No.
(3) 257821	( 4 )	<u>258712</u>

#### Zkušební příklady:

1) Fixation spring	( )	Fixation spring
2) 4PB34378-1	( )	4PB34348-1
3) 5020346	( )	5010306

**Neobracejte na další list, počkejte na znamení !**

Jméno: \_\_\_\_\_

## ODPOVĚDNÍ ARCH

1)	4PB34521-2	( )	4PB35421-1
2)	Mortgage-deed	( )	Mortgage-dead
3)	5002883	( )	5002893
4)	RTYJ40FVE	( )	RTJY40FVE
5)	CASH FLOW DIAGRAM	( )	CASH FLOW DIAGRAM
6)	HE4204-8 60	( )	HE4204-8 80
7)	ASSET AND LIABILITY	( )	ASSET AND LIABILITV
8)	4002946	( )	4004692
9)	AR405SXPV	( )	AR406SXPV
10)	SUPPLE PAPER (2)	( )	SUPPLE PAPER (3)
11)	4PA60818-1	( )	4PB60181-1
12)	FOUR WAY LIFE	( )	FOUR WAV LIVE
13)	4002162	( )	4002153
14)	RTZY50FT	( )	RTYZ50FV
15)	STOP SMOKING	( )	STOP SMOKNG
16)	HA4039	( )	HE4039
17)	CAPITALIZATION OF INCOME	( )	CAPITALISATION OF INCOME
18)	4002429	( )	4002249
19)	2M564AXVE	( )	2M546AXVE
20)	BANK LOAN	( )	BANK LOAN
21)	4PB34383-1	( )	4PB38343-1
22)	CREDIT ACCOUNT (top)	( )	CREDIT ACCCNT (top)
23)	5008136	( )	5081136
24)	AR2505X	( )	RA2505X
25)	BEARER DEBENTURE	( )	BEARER DEBENTURE

## Příloha číslo 9.: Belbinův test týmových rolí

Dotazník má celkem **sedm částí**. Každá z částí je zaměřena na určité téma:

1. Čím mohu být prospěšný týmu:
2. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to:
3. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:
4. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je:
5. Práce mě těší, protože:
6. Když dostanu obtížný úkol, který je nutné splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:
7. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován, při práci ve skupině:

Pod každou částí je deset výroků a proband je vyzván k tomu, aby si vybral a označil ty, které na něho nejvíce sedí (může označit více tvrzení) a rozdělil mezi ně deset bodů (podle toho, jak na něho sedí). Vždy je potřeba v každé části rozdat všech deset bodů.

Vyhodnocení testu můžeme dělat ručně nebo nám výsledky může spočítat počítač. Test se vyhodnocuje sčítáním bodů spadajících k různým rolím. Tam, kde proband získal nejvyšší skóre, se ukazuje jeho hlavní týmová role. Většina účastníků ale mívá vysoké skóre ve více kategoriích, protože v týmu zastává často různé role.

Základních týmových rolí je v testu devět. Žádná z nich není výrazně pozitivní nebo negativní. Nyní se podíváme trochu podrobněji na každou z nich.

**Všudybyl** je stabilní dominantní extravert. Má výborné komunikační dovednosti, je družný, společenský, o vše se zajímá, ale rychle svůj zájem zase ztrácí. Často se pohybuje i mimo skupinu a přináší nápady zvenčí, ale většinou to nejsou originální řešení jako u Inovátora. Pod tlakem je Všudybyl velice aktivní, ale když tlak poleví, vysadí. Často se stává, že nedokončí úkol, který na sebe vzal v návalu nadšení. Jeho největší význam je v tom, že zabraňuje stagnaci týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou a informacemi.

**Formovač** je anxiózní dominantní extravert. Je otevřený, emocionální, impulsivní a netrpělivý. Může být i protivný a snadno podrážditelný. Vítá příležitost ke konfrontaci. Lehce se naštvá a mívá pocit, že se ostatní proti němu spiklí. Je schopen nepopulárních rozhodnutí a ostatní tlačí k rychlé realizaci plánů. Potřebuje vidět výsledky, aby získal sebejistotu.

Netoleruje neukázněnost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Každopádně ale posouvá týmovou práci dopředu.

**Analytik** je vysoce inteligentní stabilní introvert. Je vážný, seriózní a odolává nadšení. Jeho přínosem je rozvázná a nezaujatá analýza i kritické myšlení. Stěží ale přijde s originálním návrhem. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je nejobektivnější z celého týmu. Postrádá veselost a bezprostřednost, a proto nebývá mezi ostatními oblíbený.

**Inovátor** je dominantní, velmi inteligentní introvert. Má originální myšlenky a nápady. Je to tvořivý člověk. Zajímá se hlavně o velké věci a zanedbává detaily, na čemž může také jeho práce ztroskotat. Názory Inovátora mohou být nereálné. Dovede být také kritický k nápadům druhých a účelem této kritiky je prosadit nápady svoje. Problémy mohou nastávat, pokud tým jeho nápady nepřijme. To se potom může stát, že se Inovátor týmové práce přestane účastnit.

**Koordinátor** je stabilní dominantní extravert. Předsedá týmu a koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů. Je cílevědomý. Bývá nadprůměrně inteligentní ale málo tvořivý. Má silnou disciplínu a přirozenou autoritu. Je dominantní, ale nesnaží se docílit moci a vlivu. Má široký rozhled, je zralý a sebejistý. Dokáže odhadnout, v čem jsou druzí nejlepší a k tomu je směřuje. Umí dobře mluvit i naslouchat. Formuje skupinové cíle. Věřící v nekonfrontační řešení problémů.

**Stmelovač** je stabilní nedominantní extravert. Bývá nejcitlivějším členem týmu. Uvědomuje si potřeby i starosti druhých. Je milý, oblíbený, neprosazuje se, drží tým pohromadě. Bývá diplomatický a nerozhodný v kritických situacích. Dobře komunikuje a vyrovnává napětí a střety. Jeho přínos je největší v době stresu.

**Realizátor** je stabilní a ukázněný. Má organizační schopnosti a je praktický. Strategie převádí na proveditelné úkoly. Dává přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Má silný charakter a disciplinovaný přístup. Nevzdává se snadno a je spolehlivý, ale nedovede se orientovat v rychle se měnících podmínkách. Proto se vždy snaží vytvářet stabilní struktury (harmonogramy, organizační schéma). Pracuje systematicky, ale nepružně. Postrádá spontánnost.

**Dotahovač** je úzkostný introvert. Má neustále starost, aby se něco nepokazilo, a proto vše stále kontroluje. Je horlivý. V týmu se neprosazuje, ale vytváří ovzduší povinnosti, které motivuje ostatní k práci. Je netrpělivý a netolerantní k méně zodpovědným členům týmu. Než aby některé úkoly delegoval, raději vše udělá sám. Dokonale dodržuje termíny a plní harmonogramy. Může mít deprimující vliv na ostatní, ale přesto je jeho dohled velmi důležitý.

**Specialista** je nedominantní introvert. Odbornost je pro něj vším. Na rozvíjení vztahů s druhými nemá čas a ani o to nemá zájem. Je expertem ve svém oboru, ze své profesionality se těžko vymaňuje (Hroník, 1999).

Pro lepší přehled uvádíme výše zmíněné týmové role i s jejich výhodami a nevýhodami v následující tabulce (Tab.č.43.).

<b>Týmová role</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Všudybyl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výborné komunikační dovednosti</li> <li>- družný a společenský</li> <li>- přináší nápady zvenčí</li> <li>- zabraňuje stagnaci týmu a udržuje ho v kontaktu s informacemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rychle o věci ztratí zájem</li> <li>- bez tlaku není aktivní</li> <li>- často nedokončí úkol, který si sám vzal</li> </ul>
<b>Formovač</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otevřený a emocionální</li> <li>- je schopen nepopulárních rozhodnutí</li> <li>- posouvá týmovou práci dopředu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- impulsivní a netrpělivý</li> <li>- protivný a snadno podrážditelný</li> <li>- lehce se naštvne a může být i paranoidní</li> </ul>
<b>Analytik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen rozvážné analýzy</li> <li>- má kritické myšlení</li> <li>- jeho úsudek je objektivní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přizpůsobuje se pomalu</li> <li>- postrádá veselost a bezprostřednost</li> </ul>
<b>Inovátor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- má originální myšlenky a nápady</li> <li>- je tvořivý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zanedbává detaily</li> <li>- jeho názory mohou být nereálné</li> <li>- špatně přijímá kritiku svých nápadů</li> </ul>
<b>Koordinátor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinuje úsilí všech</li> <li>- je cílevědomý</li> <li>- má přirozenou autoritu</li> <li>- umí jednat s druhými</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je málo tvořivý</li> </ul>
<b>Stmelovač</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je milý a oblíbený</li> <li>- drží tým pohromadě</li> <li>- dobře komunikuje s ostatními</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je nerozhodný v kritických situacích</li> </ul>
<b>Realizátor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- má organizační schopnosti</li> <li>- je praktický a disciplinovaný</li> <li>- dává přednost tvrdé práci</li> <li>- je spolehlivý</li> <li>- vytváří stabilní struktury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovede se orientovat v rychle se měnících podmínkách</li> <li>- postrádá spontánnost</li> </ul>
<b>Dotahovač</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vše stále kontroluje</li> <li>- je horlivý</li> <li>- motivuje ostatní k práci</li> <li>- dodržuje termíny a plní harmonogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je netrpělivý a netolerantní k méně pečlivým členům týmu</li> <li>- úkoly nedeleguje</li> <li>- může ostatní deprimovat</li> </ul>
<b>Specialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je velký odborník</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o vztahy nemá zájem</li> </ul>

**Tab.č.43.:** Výhody a nevýhody různých týmových rolí

Jakou týmovou roli kandidát zaujímá pro nás může být důležité hlavně v tu chvíli, když známe složení svého dosavadního týmu a víme, jakého zaměstnance do něho potřebujeme.

## Příloha číslo 10.: Dotazník

Jméno zaměstnance: .....

Tento dotazník je zaměřen na zjištění kompetencí, které byly u zaměstnance zjišťovány také při náboru prostřednictvím Assessment centra. Data získaná z tohoto dotazníku nebudou použita na hodnocení zaměstnanců, ale na hodnocení validity daných přijímacích řízení. Nyní Vás poprosíme o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se zaměstnanců, kteří byli přijati právě díky výsledkům v Assessment centru. Děkujeme.

### Hodnocení:

Známka	1	2	3	4
<b>Slovní komentář</b>	kompetence zcela nevyvinuta, naprosto neodpovídá požadavkům na danou pozici	kompetence průměrná, ale neodpovídá plně požadavkům na danou pozici	kompetence dobře vyvinuta, plně odpovídá požadavkům na danou pozici	kompetence vynikající, přesahuje požadavky na danou pozici

Nyní, prosím, ohodnoťte dané kompetence:

### Komunikace a týmová spolupráce:

Kompetence	Hodnocení
<b>Komunikační schopnosti:</b> zaměstnanec je schopen efektivně a srozumitelně komunikovat s klienty, kolegy i nadřízenými. Dokáže svou řečí zaujmout.	
<b>Prezentační dovednosti:</b> zaměstnanec je schopen srozumitelně a uceleně prezentovat na poradách i před klienty.	
<b>Argumentační dovednosti:</b> zaměstnanec si pro svá tvrzení a rady klientům hledá odborné podklady a argumenty. Svého komunikačního partnera vyslechne a naváže na to, co mu sdělil. Jeho argumentace je jasná a přesvědčivá.	
<b>Aktivita:</b> zaměstnanec si sám aktivně vyhledává obchodní příležitosti, je aktivní v práci s klienty, aktivně se účastní dění na pobočce. Do svého zaměstnání investuje více energie než je potřeba.	
<b>Týmový duch:</b> zaměstnanec svým jednáním podporuje komunikaci a týmovou spolupráci v kolektivu. Čerpá i z názorů kolegů. Je-li to potřeba, pomůže kolegům, i když daná práce není v tuto chvíli jeho osobní prioritou.	
<b>Celkové hodnocení kompetencí v první části dotazníku:</b>	

### Obchodní dovednosti a práce s PC:

<b>Kompetence</b>	<b>Hodnocení</b>
<b>Pečlivost:</b> zaměstnanec zpracovává dané případy pečlivě, zaměřuje se na detaily a nezanedbává žádné z důležitých komponent své činnosti.	
<b>Pozornost:</b> zaměstnanec je při zpracovávání případů i při komunikaci s klientem pozorný, nestává se mu, že by přehlédl nějakou důležitou proměnnou.	
<b>Práce s PC:</b> zaměstnanec dobře ovládá práci se všemi bankovními programy, které jsou pro jeho pozici potřebné. Přesně ví, který program ve které situaci použít a jak data do programu zadat.	
<b>Práce s klientem:</b> zaměstnanec dokáže úspěšně navazovat a udržovat vztahy s klienty, zjišťovat a naplňovat jejich potřeby. Vždy hledá pro klienta nejlepší řešení. Klienti si na něho nestěžují, naopak ho chválí a vyhledávají.	
<b>Obchodní dovednosti:</b> zaměstnanec se dobře orientuje ve všech nabízených produktech, umí klientovi poradit, co by pro něj bylo přínosné a dokáže dané produkty prodat.	
<b>Celkové hodnocení kompetencí v druhé části dotazníku:</b>	

Děkujeme Vám za Váš čas a vyplnění dotazníku.