FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE

KATEDRA PSYCHOLOGIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Mikesková

ASSESSMENT CENTRUM – SKUPINOVÉ ÚLOHY

ASSESSMENT CENTER – GROUP EXERCISES

PRAHA 2011

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

Chtěla bych tímto poděkovat PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za trpělivé vedení diplomové práce, podnětné rady a podporu. Dále děkuji všem členům Katedry psychologie FF UK, kteří přispěli k tomu, abych dospěla až k této fázi studia. V neposlední řadě patří můj velký dík pracovníkům personálního oddělení nejmenované organizace, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 15. 4. 2011

Abstrakt

Předmětem předložené práce je assessment centrum jako metoda využívaná v personálně – psychologické praxi. V teoretické části práce je věnována pozornost základním charakteristikám metody assessment centra – je zde uveden přehled definic a směrnic, které vymezují a upravují assessment centrum po jeho obsahové a realizační stránce. Popsán je také postup tvorby assessment centra a proces volby dílčích metod (rozhovor, testové metody, modelové situace atd.), které assessment centrum tvoří. Podrobněji se zabýváme charakterem dílčích metod assessment centra a možností aplikace jejich diagnostických výstupů. V samostatné kapitole věnujeme zvláštní pozornost problematice modelových situací a skupinových úloh. Zmíněny jsou také sociálně – psychologické aspekty assessment centra a dále pak jeho kulturní a interkulturní rozměr. Empirickou část práce tvoří popis a analýza konkrétního realizovaného assessment centra, ze které pak vychází návrh řešení pro jeho optimalizaci.

Klíčová slova

assessment centrum

modelové situace

skupinové úlohy

Abstract

The subject of my final thesis is the assessment centre as a method being used in practice of personnel psychology. The theoretical part is aimed at basic methods of assessment centre, it contains the definitions and instructions which limit and edit the assessment centre as regards its content and implementation aspects. It describes the processes of assessment centre creation and choice of its partial methods (dialogue, test methods, model situation etc). In more detail it deals with character of assessment centre partial methods and possibilities of their diagnostic outputs application. In particular chapter special attention is given to model situations and group exercises questions. At the same time it describes the assessment centre social-psychological aspects and its cultural and intercultural extent. The empirical part contains the description and analysis of particular existing assessment centre, from which a suggestion for its optimalization arises.

Key words

assessment center

group exercises

simulations

OBSAH

Úvod 9
I. Teoretická část 10
1. Assessment centrum v kontextu psychologie práce a organizace 11
2. Assessment centrum 14
2.1 Vymezení pojmu assessment centrum 14
2.2 Definice AC 14
2.3 Historie 15
2.4 Směrnice AC 16
2.5 Etika AC 17
3. Teoretická východiska AC 19
3.1 Situační a dispoziční proměnné v pojetí osobnosti 19
3.2 Behavioristicky orientované koncepce osobnosti 20
3.3 Kvalitativní a kvantitativní přístup 21
3.4 Další teoretická východiska 22
4. Klasifikace AC 23
4.1 Hlavní úkoly AC 23
4.2 Rozlišení AC a DC 24
4.2 Druhy AC 25
4.3. Klasifikace účastníků AC 26
4.4 Typ kandidátů pro AC 27
4.5 Přednosti a nedostatky AC 27
5. Tvorba a realizace AC 29
5.1 Postup tvorby a realizace AC 29
5.2 Analýza pracovní pozice 30
5.3 Hodnotící techniky 32
5.3.1 Rozhovor 32
5.3.2 Modelové situace 33
5.3.3 Sebehodnocení a hodnocení jinými účastníky 33
5.3.4 Psychodiagnostické metody 33
5.4 Záznam dat a vyhodnocení dat 33
5.5 Reliabilita a validita AC 36
6. Modelové situace 38
6.1 Modelové situace – obecné charakteristiky 38
6.2 Druhy modelových situací a jejich náplň 39
6.2.1 Skupinové úlohy, diskuze (group exercises) 40
6.2.2 Případové studie 41
6.2.3 Třídění došlé pošty 41
6.2.4 Hraní rolí 42
6.3 Sociálně – psychologický pohled na skupinové úlohy 42
7. Kulturní a interkulturní kontext AC 45
7.1 Kultura organizace 45
7.2 Interkulturní kompetence 46
7.3 Význam kulturních a interkulturních aspektů AC 48

II. Empirická část 49
8. Obsah a cíle empirické části 50
9. Výzkumná strategie a projekt 51
9.1 Postup výzkumné strategie 51
9.2 Realizace strategie 51
10. Výzkumný vzorek 54
10.1 Obecná charakteristika organizace 54
10.2 Charakteristika AC 54
10.2.1 Analýza profese a identifikace kompetencí 54
10.2.2 Předvýběr kandidátů do AC 57
10.2.3 Obsah AC 57
10.2.4 Hodnotitelé 61
10.2.5 Zpracování a vyhodnocení dat 61
10.3 Kandidáti AC 62
11. Analýza a interpretace dat 63
11.1 Analýza AC dle Guidelines 63
11.2 Analýza dalších dostupných dat 64
11.2.1 Srovnání výsledků mužů a žen 64
11.2.2 Srovnání výsledků skupiny Malajsie a Česká republika 67
12. Diskuze 70
Závěr 72
Seznam literatury 73
Přílohy 79

Seznam zkratek

AC – assessment centrum

DC – development centrum

TP – trainee programm

ČMPS – Českomoravská společnost psychologů práce

IPA – Interaction process analysis – analýza procesu interakce

Úvod

Pracovníci a jejich kvality představují základní stavební kámen odrážející se v prosperitě každé organizace. Otázka identifikace takových kvalit pracovníka, které jsou z hlediska efektivního fungování organizace žádoucí, a následný výběr pracovníka se jeví jako zcela zásadní. Určení metodického postupu pro výběr pracovníka k této otázce náleží. Podaří-li se organizaci získat kvalitního zaměstnance, stojí před ní další, strategický úkol, a to rozvíjet jeho potenciál. Assessment centrum, dále jen AC, představuje jeden ze způsobů jak identifikovat a zhodnotit lidský potenciál v kontextu konkrétní organizace. Kultura organizace sehrává v procesu výběru a rozvoje významnou roli, určuje to, co je hodnotné a co není, určuje způsob komunikace, promítá se v pojetí významu lidského činitele. Byť je obecný charakter striktně definován směrnicemi, nabývá AC v souvislosti s různorodostí podnikových kultur mnohých konečných podob. Z komplexního přístupu, kterým AC je, lze hodně získat stejně tak jako na něm ztroskotat. Profit i případné ztroskotání leží v rukou těch, kteří se podílejí na tvorbě AC. V této práci se mimo jiné pokoušíme o postihnutí charakteristik a souvislostí, jež se na úspěšné aplikaci AC podílejí.

I. Teoretická část

1. Assessment centrum v kontextu psychologie práce a organizace

V úvodní kapitole se věnujeme zasazení AC do kontextu oblasti psychologie organizace a práce. V užším pojetí, spadajícím do této problematiky, také popisujeme význam AC pro personálně – psychologickou praxi. Naším cílem zde je nastínit vztah mezi konkrétními oblastmi činnosti psychologie práce a organizace a tím, jak AC může přispět k jejich naplnění.

AC je zpravidla definováno jako metoda či přístup k hodnocení lidí, který je využíván při výběru uchazečů o zaměstnání a dále pak také k rozvoji jejich schopností a dovedností. AC se zaměřuje na hodnocení chování v rámci modelových situací, zahrnuty bývají také rozhovor a osobnostní či znalostní testy (podrobné vymezení pojmu a obsah metody AC je uveden v kapitole druhé).

Psychologie práce a organizace patří mezi aplikované psychologické disciplíny. V literatuře se můžeme setkat s různými názvy oboru „psychologie organizace a práce“. Např. se zkrácenou podobou „psychologie práce“ (Kolman, 2010, s. 23), nebo s označením „organizační psychologie“ či „průmyslová psychologie“. V této práci používáme název „psychologie práce a organizace“, jež uvádí Štikar et al. (2003, s. 13), s poznámkou, že tato podoba názvu zdůrazňuje jednání v organizačních podmínkách jako důležitý předmět zájmu této disciplíny.

Předmět psychologie organizace a práce vymezuje Štikar et al. (2003, s. 13) následovně: „Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a na druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány.“

Psychologie organizace a práce je širokou oblastí, která je tvořena řadou dílčích specializačních podoblastí. Kolman (2010, s. 23) zmiňuje manažerskou psychologii, personální psychologii a zaměstnaneckou psychologii, v odborné literatuře se setkáváme ale i s mnohými dalšími, jako je např. psychologie dopravy, inženýrská psychologie. Neklademe si zde za cíl popsání všech dílčích oblastí co do jejich názvů

a obsahové diferenciace. Zmíníme zde dvě dílčí oblasti psychologie práce a organizace, které považujeme vzhledem k tématu naší práce za nejrelevantnější, tedy oblasti:

1) Personální psychologie, mezi jejíž úkoly patří zjišťování psychických nároků pro výkon profesí, posuzování vhodnosti uchazečů o určitou profesi nebo pozici v organizaci, projektování a hodnocení výcvikových programů pro zaměstnance, ovlivňování a posuzování výkonnosti pracovníků (Štikar et al., 2003, s. 178).

2) Psychologie organizace a řízení, pro níž jsou klíčovými tématy osobnost manažera, jeho motivace, schopnosti a dovednosti, jeho styl řízení a vedení lidí, rozhodování a řešení problémů, klima a kultura řízené organizace, interpersonální a interskupinové vztahy (Štikar et al., 2003, s. 188).

Přijmeme–li obecný charakter AC jako přístupu sloužícího pro výběr a rozvoj zaměstnanců, vidíme, že může být způsobem k naplnění řady dílčích úkolů v oblasti personální psychologie a psychologie organizace a řízení. Armstrong (2007, s. 360) zmiňuje AC spolu s pohovorem a testy pracovní způsobilosti jako hlavní metodu výběru pracovníků. Výběr zaměstnanců patří také k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy či instituce (Kolman, 2010, s. 13).

Milkovich a Boudreau (1993, s. 38) považují efektivně pracující zaměstnance jako základ pro dosažení cíle, jež organizace sleduje, tedy vytváření zisku. Lidského činitele, zaměstnance popisují jako tvořivý prvek každé organizace, zaměstnanci navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii k dosažení cílů organizace. Lze se tedy domnívat, že rozvoj potenciálu lidského činitele právě z těchto důvodů nabývá na významu.

Uvedli jsme zde pojem „řízení lidských zdrojů“ a pojetí zaměstnance jakožto zásadního činitele pro dosažení cíle firmy. Rozváděním těchto pojmů a pojetí bychom demonstrovali spíše jakýsi „ekonomický“ pohled na naši problematiku. Jedná se o pohled, který, přinejmenším stejnou měrou jako pohled psychologický, ve svých reálných důsledcích přispívá k žádoucímu fungování organizace. Vymezit hranici mezi

ekonomickým a psychologickým pojetím jednoznačně nelze, můžeme ji však ilustrovat jako situaci, kdy se psycholog (personální psycholog) působící v organizaci setkává s personalistou.

Kolman (2010, s. 27) tento fakt rozvádí: „Personalisté a psychologové nepřistupují k výběru zaměstnanců vždy stejně. Pro personalistu je pravděpodobně důležitější negativní aspekt výběru. To znamená, že se především obává, aby nebyl přijat zcela nevhodný uchazeč, který firmu (podnik, instituci) poškodí. Psycholog se naopak zaměřuje na to, aby dokázal určit toho nejvhodnějšího."

Personalista by měl navrhovat taková řešení, která v sobě zahrnují úvahu jak o ziscích, tak i o nákladech s nimi spojených. V ideálním případě by se měli personalisté v oblasti lidských zdrojů s ostatními kolegy doplňovat (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 41). Jedná se pouze o teoretickou diferenciaci pohledů, která v praxi zdůrazňuje význam psychologa pro sestavení a realizaci AC tak, aby byly respektovány metodologické standardy. Personalista pak vstupuje do tohoto procesu s připomínkami, které vyplývají ze strategických cílů organizace (jaký typ zaměstnance je pro efektivní fungování organizace vhodný), koriguje také finanční náklady vztahující se k AC, což může představovat omezení z hlediska dílčích metod, které AC ve výsledku utváří.
„Organizaci můžeme chápat jednak jako uspořádání osob, jednak jako uspořádání úkolů, které tito lidé plní. První z nich je bližší přístupu psychologa, druhý přístupu manažera. Záleží na okolnostech, který z těchto dvou přístupů bude vhodnější. Při výběru oba pohledy do značné míry splývají – výběrem hledáme osobu vhodnou k plnění konkrétních úkolů (Kolman, 2010, s. 17).

Štikar et al. (2003, s. 180) uvádí: „Poznatky personální psychologie – jsou stále výrazněji od 70. let začleňovány ve vazbě s personalistikou do systému fungování organizace jako jeho významná součást. Termíny „systém práce s lidmi", „řízení lidských zdrojů" nebo „personální management" dostatečně demonstrují toto pojetí a trend."

2. Assessment centrum

2.1 Vymezení pojmu assessment centrum

V odborné literatuře se setkáváme s rozmanitou podobou slova užívaného pro označení problematiky, kterou se v této práci zabýváme. Historicky nejstarší, originální podobu pojmu představuje „assessment center“, jehož autorem je Henry Murray (1938), takto je používán především v americké angličtině, britskou verzí je pak „assessment centre“.

„Assessment centre“ je pojem, který se obvykle do češtiny nepřekládá, doslovný překlad – „hodnotící středisko“, „středisko pro hodnocení“ – je poněkud zavádějící a nerespektuje variabilitu anglického slovesa „to assess“, které sice znamená hodnotit, ale především „poměřit“, „ohodnotit“, „ocenit“ nebo „posoudit“ (Montag, 2002, s. 8). Počeštění názvu se projevilo jen v druhém slově názvu – „centrum“. Jako možný důvod uvádí Kyriánová (2003, s. 9) narůstající počet personalistických termínů, které se používají častěji v anglické než v české podobě.

V naší práci používáme zkratku AC tak, jak ji zmiňují například Kyriánová (2003) a Montag (2002).

2.2 Definice AC

Uvádíme zde některé z mnoha existujících definic. O definicích níže zmíněných i o těch, které zde neuvádíme, lze zpravidla říci, že akcentují AC jako proces, jehož cílem je hodnocení pracovníků, resp. jejich výstupů z absolvovaných rozhovorů, testů, především pak modelových situací vztahujících se k předem určené pracovní pozici. Na hodnocení výstupů se podílí vždy skupina pozorovatelů – hodnotitelů.

Milkovich a Boudreau (1993, s. 460) definují AC jako metodu výběru pracovníka, kdy kandidát absolvuje běžný pohovor a dále je mu předložena k vypracování soustava problémových úkolů, které simulují praktické problémy dané pracovní pozice. Hodnocení kandidáta se účastní skupina expertů.

Thornton a Ruppová (Thornton, Rupp, 2006, s. 1) uvádí: „AC metoda je procedura, která je používaná v rámci řízení lidských zdrojů pro osobní hodnocení a rozvoj postojů nebo schopností vztahujících se k efektivitě organizace."

Vaculík (2010, s. 27) zmiňuje: „Metoda AC je definována jako standardizovaná procedura určená k hodnocení chování lidí. Hodnocení je založeno na datech, která jsou získána z více zdrojů. Je k němu využito většího počtu zacvičených posuzovatelů a většího počtu modelových situací („simulations"). Hodnocení je založeno na pozorování chování účastníků v modelových situacích, které účastníkům umožňují projevit různé chování."

AC bývá tedy někdy označováno jako metoda hodnocení. Montag (2002, s. 9) se k této skutečnosti vyjadřuje: „AC není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se běžně používají v personálně – psychologické praxi, jedná se tedy přesněji o jakousi „metodu metod" nebo „metametodu" či „způsob posuzování určitých charakteristik"."

Kolmanovo pojetí (Kolman, 2010, s. 85) charakterizuje AC jako postup, při kterém se uplatňuje kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky, dále pak mohou být součástí grafologická analýza, reference, životopisné údaje.

Ballantyne a Povah (2004, s. 1) hovoří o AC jako o postupu, čímž se snaží reflektovat jeho klíčové aspekty. AC je procesem, který vzniká integrací základních komponent, a stejně jako u spousty jiných procesů existují i zde alternativní cesty, jak dospět ke stejnému závěru, a také kritické momenty, jejichž přehlédnutí či zanedbání může vést k nedostatečnému závěru. AC podobně jako většina technologických postupů disponuje určitou mírou flexibility co do používaných nástrojů k dosažení žádoucího výsledku. Tato flexibilita je příčinou odlišně sestavených AC.

2.3 Historie

Počátek zrodu myšlenky metody AC je spjat s obdobím 30. let 20. století a s osobností Henry Murrayho. Murray v rámci výzkumu zaměřeného na psychologickou teorii osobnosti navrhl, aby odborníci na různé metody posuzování osobnosti každý

svou metodou (např. anamnestický rozhovor, projektivní test, interpretace snů, metoda volných asociací a další) ohodnotili jednotlivě každého člena skupiny probandů. Odborníci se následně zúčastnili tzv. diagnostického koncilu, na kterém prezentovali své výsledky vztahující se k jednotlivým probandům a po jejich diskuzi měli za úkol konsensuálně dospět k závěru, jímž bylo celkové hodnocení osobnosti každého z probandů. Detaily tohoto výzkumu jsou obsaženy v Murrayho publikaci „Explorations in Personality" z roku 1938, kde je také poprvé zmiňován pojem „assessment center" (Spielberger, Butcher, 1983, s. 3).

Metoda AC byla používána v německé a anglické armádě v průběhu druhé světové války a na Ministerstvu strategických služeb v USA (Koontz, Weihrich, 1993, s. 367). Pro armádu USA v druhé světové válce sehrálo zavedení hromadného testování, využití metody AC, významnou úlohu (Kolman, 2010, s. 23).

Koncem 40. let 20. století začala metodu AC používat Britská státní služba (Thornton, Rupp, 2006, s. 37). Od 50. let 20. století začíná využívat metodu AC americká komerční sféra (Hroník, 2005, s. 5). První společností, která tuto techniku začala používat, byla American Telephone and Telegraph Company (Koontz, Weihrich, 1993, s. 367). Od 60. let lze prvky AC sledovat při přípravě kosmonautů (Hroník, 2005, s. 6).

V českých zemích bylo možno se potkat s řadou momentů, které bychom dnes vnímali jako součást AC, již v období první třetiny 20. století u firmy Baťa (Hroník, 2005, s. 6). AC v současné době u nás nabízí velké množství komerčních organizací a větší podniky zaměstnávají psychology, kteří AC realizují uvnitř firem (Kyriánová, 2003, s. 12). AC se v posledních letech stala velmi oblíbenou metodou výběru i hodnocení pracovníků (Kolman, 2010, s. 93). Kyriánová (2003, s. 12) spatřuje hlavní příčiny v častém využívání AC především z důvodů dobré zkušenosti s AC jakožto metodou výběru. Připouští také, že důvodem je určitě i „módnost" metody.

Důležitým mezníkem v oblasti AC byl také Mezinárodní kongres AC pořádaný v roce 1975 v Quebecu, na kterém byla stanovena první směrnice této metody.

2.4 Směrnice AC

„AC je metoda, jejíž realizace podléhá jasně formulovaným standardům" (Vaculík, 2010, s. 27). Tyto standardy představují směrnice, které upravují AC po jeho obsahové

stránce a dále vymezují etické zásady jeho realizace. V současné době existují dva základní dokumenty, standardy či směrnice vztahující se k AC:

1) „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations“ (dále jen Guidelines). Jedná se o dokument, který byl přijat v roce 1975 na třetím Mezinárodním kongresu AC v Quebecu. Od té doby byl několikrát revidován, poslední revize je z 34. Mezinárodního kongresu AC ve Washingtonu DC v roce 2008 (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, 2009, s. 244). Dokument je tvořen instrukcemi, které jsou považovány pro správnou realizaci AC za důležité. Podrobněji budou zmíněny v kapitole páté.

2) „Design, Implementation and Evaluation of Assessment Development Centres“ – dokument vydala Britská psychologická společnost, po obsahové stránce je podobný výše zmiňovanému dokumentu s tím rozdílem, že se více věnuje vymezení rozdílu AC a DC.

2.5 Etika AC

AC je využíváno v personálně – psychologické praxi, do které se promítají také další, všeobecnější pravidla. K aktuální situaci v České republice se vyjadřuje Wagnerová (2010a, s. 6): „V současné době u nás neexistuje jednotný etický kodex pro psychology práce a organizace, nicméně jeho zavedení je pouze otázkou času, protože v rozvinutém světě jsou etické kodexy standardem,“ dále doplňuje, že „etická pravidla se týkají tří oblastí: práce s daty, práce s klienty, práce s metodami.“ Závěrem pak zmiňuje některé z etických kodexů: „Etický kodex psychologa MVČR“ (2007), „Etický kodex asociace klinických psychologů“ (1998) a „Etický kodex vydaný Českomoravskou psychologickou společností“ (dále jen ČMPS).

Etický kodex ČMPS (1999) uvádí: „Psycholog vykonává své povolání ve prospěch jednotlivce a společnosti, v duchu úcty k osobnosti člověka, k životu a zdraví. Své profesní činnosti chápe jako službu. Psycholog má být nestranný, respektuje klienty a ve své činnosti dodržuje etické zásady. Je povinen chránit svou profesní nezávislost

a profesionální objektivitu. Ve své činnosti má jako nejvyšší hodnotu mít na zřeteli zdraví a blaho klientů."

AC je užíváno při výběru uchazečů o danou pracovní pozici. Situace výběru představuje pro uchazeče psychickou zátěž, jedním z cílů etických kodexů je tuto zátěž minimalizovat a zmírnit tak možné negativní psychologické důsledky výběrového procesu. Vaculík (2010, s. 14) hodnotí optimisticky situaci AC a jeho negativních důsledků: „Podle našich zkušeností jsou reakce úspěšných i neúspěšných účastníků AC spíše pozitivní. Účastníci výběrových AC oceňují především množství metod, kterými museli projít, oceňují také počet lidí, kteří se podílí na výběrovém řízení. Účastníci diagnostických AC oceňují konkrétnost a podrobnost zpětné vazby, která se k nim dostane, otevřenost, s jakou se dozvídají o svých rezervách, a specifikaci rozvojových aktivit."

Touto problematikou se zabývali také Anderson a Goltsi (2006) ve své výzkumné studii. Výzkumný vzorek tvořilo 107 probandů, kteří absolvovali AC. Absolvování AC rozdělilo probandy na dvě skupiny, skupinu těch, co uspěli, a těch, co v AC neuspěli, resp. skupinu probandů, kterým byla nabídnuta práce, a skupinu probandů, kterým práce nabídnuta nebyla. U každého z členů obou skupin proběhla měření úrovně sebeúcty, duševního zdraví, pozitivních a negativních emocí a dále vývoj dosavadní pracovní kariéry. Měření se konala ve třech obdobích - před AC, bezprostředně po AC (kdy nebyly známy výsledky) a 6 měsíců po AC. Srovnáním výsledných hodnot měření obou skupin nebylo prokázáno významné zvýšení výskytu negativních psychických důsledků v souvislosti s absolvováním AC. Negativní efekt na psychiku byl statisticky významně vyšší u uchazečů, kteří byli zamítnuti, než u těch, kteří zamítnuti nebyli.

Milkovich a Boudreau (1993, s. 460) dodávají: „Organizace také nesou velkou odpovědnost za ty, kteří se zúčastní testů v diagnosticko - výcvikových programech a neuspějí, čili nezískají hodnocení potřebné pro postup do vyšší funkce. Takoví pracovníci jsou i nadále velkým přínosem pro organizaci, ale jejich snaha může snadno poklesnout, pokud se na ně pohlíží jako na ty, kteří „propadli". Na tyto programy je třeba pohlížet jako na jeden z mnoha způsobů, jak lze „vyzkoušet" nebo ohodnotit své budoucí spolupracovníky. Zároveň je nutné, aby byly vždy zabezpečeny jiné možnosti pro ty kvalitní pracovníky, kteří se ukáží jako nevhodní kandidáti pro povýšení."

3. Teoretická východiska AC

Otázka specifikace teoretických východisek u AC je složitá. Důvodem této složitosti je samotná povaha AC, kdy vzniká kombinací několika metod, které samy o sobě mohou vycházet z různých teoretických rámců. Další rozporný bod představují odlišné účely, k nimž je AC využíváno, v nejužším slova smyslu pak také i nedostatečně proškolení pracovníci (kteří mohou vědomě či nevědomě upřednostňovat jeden specifický teoretický koncept), jež AC realizují, a podniková kultura. Rozhodli jsme se zde uvést teoretická východiska, která považujeme za významná a relevantní z pohledu psychologie.

AC se zaměřuje na sběr a hodnocení dat týkajících se následujících oblastí:

- Chování jedince – pozorování v modelových situacích, rozhovoru, atd.
- Osobnost jedince (temperament a charakter) – pozorování a psychologické testy osobnosti
- Schopnosti, znalosti a dovednosti jedince – testy schopností a znalostí, případové studie
- Motivace jedince – rozhovor, sebeprezentace

Tyto oblasti se prolínají a jde v nich vidět jakousi paralelu se snahou uchopit lidskou osobnost, tak jak se vyvíjela v rámci filosofických směrů a od nich se odvíjejících psychologických teorií. Jednotlivé teorie reprezentují různá stanoviska ke způsobu poznání a pochopení osobnosti člověka. Taktéž lze o AC uvažovat jako o způsobu, jak poznat člověka a jeho osobnost.

3.1 Situační a dispoziční proměnné v pojetí osobnosti

Pochopit osobnost znamená vzít v úvahu dispoziční i situační proměnné co do jejího fungování a projevů, tedy uplatňovat interakční přístup. Osobnost je nutné sledovat v její interakci s konkrétními podmínkami, okolnostmi a činnostmi (Mikšík,

2003b, s. 18). Takový přístup je uskutečňován v AC prostřednictvím modelových situacích, které zohledňují situační i dispoziční proměnné. Poskytujeme kandidátovi situaci pro projevení dispozic, které jsou žádoucí pro výkon konkrétní profese. Neptáme se kandidáta jaký je, ale poskytujeme mu příležitost pro to být nějaký. Situační proměnnou můžeme definovat jako určitou pracovní pozici, pro jejíž efektivní výkon jsou podmínkou konkrétní dispozice.

3.2 Behavioristicky orientované koncepce osobnosti

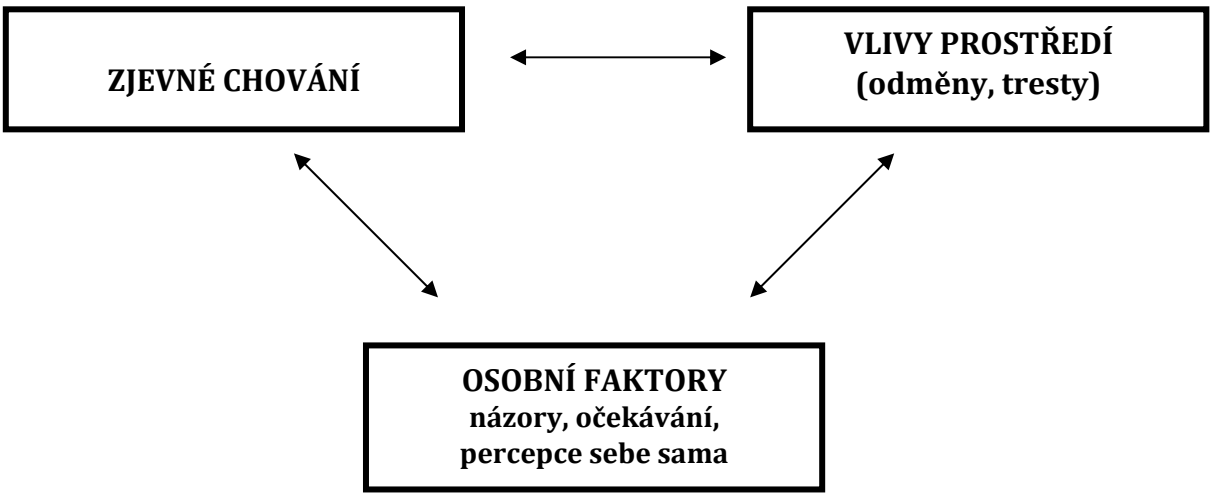
Behaviorismus vznikl na začátku 20. století. Odmítá tradiční pojetí předmětu psychologie jako vědy o vědomí i její introspektivní přístup k poznání osobnosti člověka (Nakonečný, 1998, s. 288).

Mikšík (2003a, s. 73) definuje: „Behaviorální přístup (tj. přístup z hlediska teorie učení) se soustřeďuje na zjevné (tj. vnější) činnosti (aktivity) osoby jako na fakta determinována jejími životními zážitky a zkušenostmi“ a zdůrazňuje, že osobnost je utvářena spíš prostředím než vnitřní, mentální událostí.

Na půdě behavioristicky orientovaných koncepcí se částečně rozvinula sociálně – kognitivní teorie osobnosti A. Bandury. Teorie integruje ideje kognitivní psychologie, behaviorismu a fenomenologie (Štikar et al., 2003, s. 28).

Bandurovu teorii ilustruje Mikšík (2003a, s. 91) obrázkem č. 1, k němuž také uvádí: „Lidé nejsou ani autonomní činitelé, řízení intrapsychickými silami, ale nejsou ani jednoduché mechanické transportéry, oživené vlivy prostředí a vláčené silami prostředí.“ Fungování člověka můžeme porozumět postižením kontinuální vzájemné interakce behaviorálních, kognitivních a enviromentálních vlivů.

Obrázek č. 1 – Schéma Bandurova modelu vzájemného determinismu (Mikšík, 2003a, s. 91)



Behavioristicky orientované teorie věnují zásadní pozornost fenoménu učení, na jehož základě jsou postavena především AC cílená na rozvoj zaměstnanců. K základním metodám behaviorismu patří experiment a extrospekce jako způsob získávání poznatků o charakteristikách jedince. Princip experimentu lze spatřit například v modelových párových situacích, kdy můžeme do jisté míry manipulovat s proměnnou. Extrospekce (pozorování vnějších projevů člověka v přirozených nebo speciálně upravených situacích) je primárním způsobem sběru dat v AC.

3.3 Kvalitativní a kvantitativní přístup

Oba přístupy - jak kvalitativní, tak i kvantitativní - se rozvíjely na pozadí mnoha dílčích myšlenkových tradic, mají však společný cíl, a to prohlubovat naše poznání i samu schopnost poznávat (Miovský, 2006, s. 19).

AC je tvořeno kombinací metod stavějících na obou těchto přístupech. Kvalitativní metodologie je uplatněna prostřednictvím rozhovoru a pozorování, kvantitativní se promítá v testech schopností, znalostí a v osobnostních dotaznících.

Miovský následujícím komentářem vystihuje smysluplnost této kombinace: „Pro vztah mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem je příznačné, že neexistencí či neadekvátním upozaděním jednoho dochází k úbytku ostrosti druhého."

3.4 Další teoretická východiska

Pro dokreslení širšího teoretického rámce, z nějž AC čerpá, je nezbytné doplnit humanisticky orientované koncepce osobnosti. Tyto koncepce předpokládají Mikšík (2003a, s. 140), že:

- v lidské přirozenosti (povaze) je stále se pohybovat směrem k osobnímu růstu
- v jejich podstatě je tendence k tvořivosti a soběstačnosti
- lidé jsou převážně vědomými a racionálními bytostmi, u nichž nedominují nevědomé potřeby a konflikty.

Přijetí postoje, že člověk je aktivní tvůrce svého života, se svobodou volby dává hlubší (seberealizační) rozměr AC pro rozvojové účely než behavioristický přístup. Otázka motivace a s ní souvisejících hodnot člověka pak v AC nabývá na významu.

Další důležitou teoretickou koncepci představuje přístup kompetenční a analýza procesu interakce, tématy se podrobněji zabýváme v páté kapitole.

4. Klasifikace AC

Cílem této kapitoly je uvést klasifikaci AC především z hlediska jeho účelu, rozhodli jsme se tak z důvodu, že právě v tomto členění lze spatřit způsob, jakým se AC promítá v naplňování cílů personálně – psychologické práce. Zabýváme se také tématem AC a DC, u něž se setkáváme s různorodým pojetím. Neopomíjíme ani klasifikaci účastníků AC, na závěr shrnujeme přednosti a nedostatky AC.

4.1 Hlavní úkoly AC

AC používáme především pro ověřování kritérií souvisejících s psychikou a v mnoha případech také s odbornými znalostmi a dovednostmi (Kyriánová, 2003, s. 23).

Montag (2002, s. 10) uvádí 3 základní způsoby využití AC, přičemž se navzájem značně prolínají:

1) Výběr pracovníků – cílem je zhodnotit jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi.

2) Zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese jako podklad pro návrh jejich rozvojových potřeb. Cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich požadovaným (současným nebo budoucím) pracovním kompetencím.

3) Jako samostatný vzdělávací projekt, který slouží především k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.

4.2 Rozlišení AC a DC

Určitou nejasnost, se kterou se v rámci AC setkáváme je pojem „development centrum“ zkráceně DC. Lze říci, že AC jako takové tu bylo první a DC je jeho odnoží, někdy se o téže aktivitě hovoří také jako o AC pro rozvojové účely. Diagnostické AC, které bývá také uváděno jako druh AC, může mimo jiné představovat první fázi na níž navazuje DC. Montag (2010, s. 16) tvrdí: „AC zaměřená na rozvojové programy se někdy především v britské personalistické terminologii nazývají rozvojová centra, development centres.“ Britská psychologická společnost tento fakt potvrzuje a v pokynech, které upravují podobu AC a DC, zmiňuje následující rozdíly (The British Psychological Society, 2010):

- AC jsou konstruována principiálně pro výběr, nábor a povýšení, DC principiálně sledují cíle, které se vztahují k identifikování potenciálu a potřebám tréninku.
- Aspektem DC, není přijetí či zamítnutí, tak jak je tomu u AC.
- DC jsou záležitostí finančně i časově nákladnější, v souvislosti se zpětnou vazbou a dalšími rozvojovými aktivitami.
- Vlastnictví údajů z AC principiálně náleží organizaci, účastník v DC k nim má větší přístup.
- Zpětná vazba a rozvoj se většinou vyskytují v průběhu celého DC, AC nezahrnuje rozvojové aktivity, ale jeho výsledky k nim můžou být sekundárně použity.

Hroník (2008, s. 203) sumarizuje v tabulce č. 1 základní charakteristické rysy AC a DC:

Tabulka č. 1 Hroník (2008, s. 203) – Charakteristické rysy AC a DC

	Charakteristické rysy AC a DC	**Charakteristické rysy DC**
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Další rozdíly AC a DC spatřuje i Procházková (2007, s. 18): „AC se účastní neznámí lidé. Proběhne AC, po jehož skončení následuje personální rozhodnutí, o tom, zda účastník bude či nebude přijat. Poté následuje osobní zkušenost s účastníkem AC. Zpětná vazba je časována na konec AC. U DC je posloupnost trochu jiná. Nejprve máme osobní zkušenost s jednotlivými pracovníky. Poté následuje personální rozhodnutí o rozvoji konkrétních osob, následných účastníků DC. Pak proběhne DC. Zpětná vazba v případě DC může být poskytována průběžně během konání DC. Dále, DC je náročnější na pozornost assessorů, na všechny účastníky musí nahlížet stejně podrobně, na rozdíl od AC, kde již na začátku může být zcela zřejmé, kdo je mimo jejich zájem a nadále ho nemusí tolik sledovat. V DC se píše zpráva pro všechny účastníky, v AC to není nutné."

4.2 Druhy AC

Vaculík (2010, s. 11) klasifikuje AC takto:

- selection/promotion assessment center – slouží k výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování
- diagnostic assessment center – slouží k diagnostice dovedností nebo schopností
- developmental assessment center – slouží k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici

Toto pojetí, rozlišení diagnostických a rozvojových AC považuje za přesnější a lépe odpovídající účelům AC, neboť každému účelu AC odpovídá i uspořádání základních prvků, které jej tvoří.

Kyriánová a Gruber (2006, s. 117) zmiňují:

- Individuální AC, kdy je jeden kandidát hodnocen více hodnotiteli. Neopomínají zařazení modelových situací, popřípadě psychodiagnostiky jako nutnou podmínku, aby se stále jednalo o AC.
- Screeningové AC, představuje zkrácenou podobu AC, která většinou slouží k vyloučení těch uchazečů, kteří se na pozici nehodí. Hodnotí se jen základní

kritéria, kterých je málo, 2-3. Používá se většinou u pozic, kde je třeba obsadit hodně pracovních míst, na která nejsou zvláště vysoké nároky, a to zejména tam, kde je hodně uchazečů. Krácené AC nám pomůže ušetřit čas, když nemáme časovou kapacitu se s každým kandidátem setkat na pohovoru, ale vidět bychom je měli.

Woodruffe (2003, s. 37) dělí AC na:

- externí
- interní

Externí forma sleduje především účely náboru. Interní forma je využívána pro hodnocení pracovního výkonu již stávajících zaměstnanců, pro rozhodnutí o jejich povýšení a dále pro jejich rozvoj. Externí formu sloužící pro rozvoj ztotožňuje s rozvojovým AC neboli DC.

4.3. Klasifikace účastníků AC

Účastníky AC lze rozdělit do dvou základních skupin:

1)Hodnotitelé, pozorovatelé (assessor, observer)
2)Kandidáti, pozorovaní (assessee, candidate, participant)

Kandidáti mohou nabývat charakteristik jako je dobrovolnost/nedobrovolnost účasti AC, a také můžeme rozlišovat kandidáty externí (výběrové AC), interní (rozvojová a diagnostická AC, DC). Externí a interní rozlišení je uplatňováno i u hodnotitelů, za interní hodnotitele považujeme pracovníky organizace pro níž je AC uskutečňováno, externími hodnotiteli bývají velmi často psychologové nepůsobící v organizaci. Specifika výběrové i rozvojové situace jsme zde již uvedli. Dodáváme pro úplnost zmínku Woodruffe (2003) o rozdílu emočního náboje mezi AC a DC. Upozorňuje, že v situaci DC pro účely povýšení bychom měli zvláště opatrně a velmi zodpovědně přistupovat k poskytování zpětné vazby. Špatně poskytnutá zpětná vazba může mít negativní vliv na další pracovní výkon zaměstnance.

4.4 Typ kandidátů pro AC

AC můžeme klasifikovat i ve významu pro jaký typ kandidátu, resp. pracovních pozic, na které pořádáme výběrové řízení, se hodí či nikoliv.

Kyriánová a Gruber (2006, s. 18) tvrdí: „AC je založeno na komunikaci –ať už kandidátů a hodnotitelů, kandidátů mezi sebou nebo na prezentaci. Má smysl pro výběr kandidátů, u nichž chceme ověřit nějaký druh sociálních dovedností. Nemá smysl vybírat AC na pozice, které nejsou založeny na sociálních dovednostech, ale spíš na zvládnutí nějaké odborné práce, která je vykonávána samostatně, jako je účetní, programátor apod. Studie, které můžou být z hlediska specifického druhů kandidátu zajímavé, jsou například studie Ziv et al. (2008) popisující AC pro výběr studentů medicíny, studie Silvestra a Dykese (Silvestr, Dykes, 2007) mapující AC pro politické kandidáty v Británii.

Milkovich a Boudreau (1993) jmenují následující pracovní pozice:

- Vysoké manažerské pozice
- Některé pozice specialistů jako jsou dispečeři v elektrárnách, piloti apod.
- Pracovní pozice, které mají v náplni práce především kontakt se zákazníky firmy.

4.5 Přednosti a nedostatky AC

Shrnujeme zde přednosti a nedostatky AC dle jednotlivých autorů.

Woodruffe (2003, s. 45) zmiňuje tyto přednosti interního AC resp. DC

- DC nemá emočně nepříjemný aspekt výběru.
- Pro organizace je přínosnější rozvíjet své zaměstnance v rámci DC, které sestaví přesně podle svých potřeb. Externí školení pro zaměstnance se tak jeví jako méně přínosná.

- DC je ze strany zaměstnanců pojímáno jako zájem o jejich osobu
- DC je dobrým a zřetelným nástrojem, který se je součástí individuálních rozvojových plánů zaměstnanců, které jsou provázány se systémem hodnocení zaměstnanců.

Kyriánová a Gruber (2006, s. 17) spatřují přednosti AC v:

- AC umožňují výběr z velkého množství kandidátů na více stejných pozic.
- Umožňují ověřit konkrétní sociální dovednosti u kandidátů – to co o sobě říkají a jak se skutečně chovají, pracují, vychází s lidmi.
- Budoucí nadřízený vidí kandidáta v akci, má možnost ho blíže poznat.
- Vyšší kvalita výběru, AC lépe prověřují měkká data a ověřují věrohodnost tvrdých dat.
- Možnost srovnání více uchazečů na jednom místě.

Hroník (2005, s. 10) jmenuje tyto nedostatky:

- Riziko špatně nastaveného profilu.
- Riziko chybných interpretací.
- Subjektivní výstup.

Montag (2002, s. 17): „AC slouží jako zdroj informací pro možné povyšování. To však vede k tomu, že nejlepším účastníkům je věnována největší pozornost, a těm, kteří by potřebovali nejintenzivnější zpětnou vazbu a pomoc, se jí dostává paradoxně nejméně."

5. Tvorba a realizace AC

V této kapitole shrnujeme základní fakta vztahující se k problematice tvorby a realizace AC.

5.1 Postup tvorby a realizace AC

Hlavními zdroji z nichž tvorba AC vychází jsou směrnice zmiňované v podkapitole 2.4. Z těchto zdrojů čerpá většina významných zahraničních autorů vyjadřující se k tvorbě AC. Je to do jisté míry dáno faktem, že autoři těchto publikací (Thornton, Rupp, Woodruffe, Povah, Ballantyne a další) jsou autory samotných směrnic.

Guidelines (2008) zmiňují následující elementy, na nichž je vystavěno AC. Jinak řečeno, chceme-li realizovat AC je nutnou podmínkou, aby proběhlo následující:

1. Analýza pracovní pozice a kompetenční modelování.
2. Klasifikace chování – vytvoření seznamu hodnocených kategorií (dimenzí, kompetencí), které lze systematicky v průběhu AC zaznamenávat.
3. Hodnotící techniky (rozhovor, testy, modelová situace, případová studie, atd.) vycházejí z analýzy pracovní pozice a stanovených kategorií.
4. Použití několika hodnotících technik.
5. Použití modelových situací, taktéž ve vztahu s konkrétní pracovní pozicí.
6. Hodnocení se účastní více hodnotitelů.
7. Zaškolení hodnotitelů.
8. Chování musí být zaznamenáváno a skórováno.
9. Integrace získaných dat k chování od všechno hodnotitelů.

Dle Armstronga (2007, s.362) tvoří AC řada hodnotících postupů, které mají zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se zaměřuje na chování.

- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní rolí, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik účastníků nebo uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Kyriánová a Gruber (2006, s. 50) dodávají: „Je důležité střídat různé typy aktivit, samostatnou práci a různé rozhovory, prezentaci a diskuzi, přestávky.

5.2 Analýza pracovní pozice

Profesiografická metoda, kompetenční přístup, strategická analýza pracovní pozice, metoda klíčových událostí a další představují možné přístupy k analýze pracovní činnosti (Štikar et al, 2003, Vaculík, 2010).

Woodruffe (2003, s. 46) vidí logiku v aplikování kompetenčního přístupu právě při AC, která se svou povahou zaměřují na hodnocení kompetencí v modelových situacích vztahujících se k práci.

Kompetenční přístup se na rozdíl od profesiografické metody zaměřuje na organizaci jako na celek, na aktuální i budoucí situaci, na lidi a jejich schopnosti a osobnostní charakteristiky, respektuje zaměření na dlouhodobé cíle a obchodní strategii organizace. Metoda kompetenčního modelování slouží pro identifikaci

klíčových kompetencí společných pro všechny lidi v organizaci, její přístup ke sběru dat i jejich analýze je volnější a postupy nejsou standardizovány (Vaculík, 2010).

Bedrnová (2000, s. 7): „Kategorie kompetence však navíc zahrnuje i ty aspekty uplatnění člověka v práci, které jsou spjaté s širším sociálním zázemím jejího výkonu v daném sociálním prostředí."

Tureckiová (2009, s. 37) poskytuje výčet charakteristických znaků kompetence:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná
- Kompetence je multidimenzionální (skládá se z rozličných zdrojů – informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje atd.)
- Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je definovaná předem
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení.

V současné době se objevují názory, že je pro firmu dobré vytvořit jakýsi seznam kompetencí, které určují úspěšnost na všech pozicích. Z toho seznamu by se měly, jako ze slovníku, vybírat ty kompetence (potažmo) kritéria, která hrají roli u jednotlivé pozice. Tyto kompetence by se potom měly vážit na numerické škále a v AC se na téže škále hodnotit (Kyriánová, 2003, s. 20).

Na základě analýzy pracovní pozice identifikujeme hlavní determinanty požadovaného výkonu, ty jsou označovány jako kompetence, kritéria, konstrukty. dimenze. Schopnosti jsou v AC označovány jako dimenze nebo konstrukty (Kolman, 2010, s. 135).

Kolman (2010, s. 209): „Díky dimenzím lze vysvětlit, v čem byl ten či onen uchazeč shledán jako výborný a v čem naopak zaostává, a tak mohou výsledky AC dobře posloužit i při poskytování zpětné vazby a tedy také k účelům poradenským."

Kompetenčním přístupem nebo-li kompetenčním modelování vytváříme model predikce pracovního výkonu. Model je souborem kompetencí, můžeme jím vyjádřit také

jejich minimální či maximální požadovanou míru, žádoucí kombinaci jednotlivých kompetencí. Tyto vlastnosti lze zachytit specifickou formou, typem modelu predikce.

Základní typy predikčních modelů jsou tyto:

- Kompenzační
- Disjunktivní
- Konjunktivní

Podrobněji se jimi zabývá například Štikar et al. (2003).

5.3 Hodnotící techniky

Krokem po identifikaci kompetencí následujícím a je volba hodnotících technik. Metody vybíráme a specifikujeme v souladu s kompetencemi, jež chceme hodnotit. Uvádíme zde v oddílech přehled nejpoužívanějších metod a jejich všeobecnou charakteristiku.

5.3.1 Rozhovor

Rozhovor většinou strukturovaný, řízený je součástí AC. Montag (2002, s. 32) uvádí, že řízený rozhovor není již přímo technikou, je však jeho logickou součástí, která však bývá často podceňována. Svoboda (1999, s. 37): „Rozhovorem získáváme informace o názorech, postojích, přáních a obavách klienta, informace o jeho vnitřním světě, které nám nemohlo poskytnout pozorování."

Rozhovorem získáme informace o názoru kandidáta na sebe samého, své jednání, a můžeme je pak porovnávat s informacemi, které zachytíme prostřednictvím jiných technik. Rozhovor je cenným nástrojem pro zjištění motivace klienta. Rozhovor je využíván v AC i DC.

5.3.2 Modelové situace

Zařazení modelových situací, které zahrnují velké množství dílčích hodnotících technik, do AC, je nezbytnou podmínkou, abychom mohli říci, že se jedná o AC. Vzhledem k tématu této práce věnujeme modelovým situacím celou kapitolu (kapitola 6) a zde je jen jmenujeme, protože jsou významným zástupcem hodnotících technik.

5.3.3 Sebehodnocení a hodnocení jinými účastníky

Sebehodnocení může probíhat formou předem připraveného dotazníku, který určité charakteristiky zjišťuje nepřímo, popisem vlastních názorů a zkušeností, nebo se účastník může hodnotit sám přímo ve sledovaných dimenzích. Hodnocení ostatními může probíhat ve stejné podobě (Montag, 2002, s. 37)

5.3.4 Psychodiagnostické metody

Odborná veřejnost se liší v názoru na to, zda v jaké míře zařazovat do AC samostatný blok psychodiagnostiky. Psychodiagnostika může být velmi účinnou součástí AC, ale měla by sloužit ke zjišťování relevantních charakteristik jako jsou například tvořivost , kombinační schopnosti, zodpovědnost, měla by být považována za doplněk AC (Montag, 2003, s. 150)

5.4 Záznam dat a vyhodnocení dat

Záznam dat a vyhodnocení se řídí modelem zvaným „ORCE“, ten značí 4 komponenty hodnotícího procesu:

- O – Observe, česky pozorovat: pozorně sledovat a poslouchat, co se děje.

- R – Record, česky zaznamenávat: zapsat přesně, co se dělo.
- C – Classiffy, česky klasifikovat: kategorizovat zaznamenané podle domluveného behaviorálního popisu.
- E – Evaluate, česky hodnotit: ocenit chování vzhledem k standardu.

Záznam je prováděn většinou do předem připravovaných evaluačních formulářů, může být také využita nahrávací technika (kamery). Pro správný záznam a hodnocení dat je nutné, aby všichni hodnotitelé byli patřičně proškoleni.

Zmíněný záznam dat čerpá principiálně z Balesovy analýzy procesu interakce. Analýza procesu interakce, anglicky „Interaction Process Analysis“ (dále IPA), je metoda, která slouží pro kódování komunikačních funkcí. Analýza interakčního procesu je technika, která se snaží poskytnout informace o formálních charakteristikách interakčního procesu v malé sociální skupině, nacházející se ve specifické situaci řešení problému (Janoušek, 1986).

IPA je dle Janouška (1986) strukturované pozorování, jež užívá určité soustavy pozorovacích kategorií, jimiž je předem určeno, co se má pozorovat a zaznamenávat. Pozorovatel tedy předem přesně ví, čeho si má všímat. Jeho pozorování se v podstatě omezuje na zjišťování, zda určité jevy, které byly předem dostatečně přesně vymezeny, tj. určité chování nebo jeho určité aspekty, se v době pozorování skutečně vyskytly, a jestliže ano, jak často.

Bales (Janoušek, 1986) vypracoval soustavu pozorovacích kategorií, která je určena k pozorování a registraci procesu interakce v malých sociálních skupinách při řešení nejrůznějších problémů. Přehled těchto kategorií je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 Přehled kategorií dle Balese (Janoušek, 1986)

Pozitivní sociálně emocionální oblast (pozitivní reakce)	**1.**	**Projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	**f**
	2.	**Projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	**e**
	3.	**Souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	**d**
Emocionálně neutrální úkolová oblast (pokusy o odpovědi, otázky)	**4.**	**Dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	**c**
	5.	**Projevuje mínění**, hodnotí analyzuje, vyjadřáje své cítění, svá přání	**b**
	6.	**Poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	**a**
	7.	**Žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	**a**
	8.	**Žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	**b**
	9.	**Žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	**c**
Negativní sociálně emocionální oblast (negativní reakce)	**10.**	**Nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální souhlas, nepomáhá	**d**
	11.	**Projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	**e**
	12.	**Projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých,brání se nebo prosazuje	**f**

Pravý sloupec s písmeny a, b, c, d, e, f, rozděluje kategorie 1.-12. do 6 základních dimenzí procesu sociální interakce :

a: sdělování informací – výměna informací potřebných k přesnému vymezení problémové situace a jejímu řešení

b:hodnocení – vytváření společných kritérií, podle nichž by mohly být hodnoceny alternativní návrhy řešení problému

c:řízení – pokusy členů skupiny ovlivnit při řešení společného úkolu chování druhých

d:rozhodování – procesy přijetí konečného rozhodnutí, které bylo akceptováno celou skupinou nebo alespoň její rozhodující částí

e:snižování napětí – vznikání a odstraňování napětí u členů skupiny

f:integrace skupiny – procesy vytváření, udržování, porušování a obnovování vnitřní jednoty skupiny

Vyhodnocení dat staví na procesu integrace dat. Vaculík (2010, s. 105): „ Má-li být podstata metody AC naplněna, je nutné propojit informace získané jednotlivými posuzovateli. Různé způsoby integrace informací je možné rozložit na kontinuum, na jehož jednom pólu je integrace založená na skupinové diskuzi a na opačném pólu integrace založená na statistickém zpracování dat.“

5.5 Reliabilita a validita AC

Reliabilita a validita představují významné charakteristiky AC.

Reliabilita měření znamená stupeň shody výsledků měření jedné osoby nebo jednoho objektu provedeného za stejných podmínek (Hendl, 2006, s. 48). V souvislosti s reliabilitou popisuje Doubková (2006, s. 13) ekvivalenční reliabilitu: „Jedná se o proměnnou měřenou v jednu chvíli dvěma metodami, které měří shodnou proměnnou. V AC se v tomto případě jedná o korelaci mezi výsledky hodnocení dvou nebo více hodnotitelů a tento způsob odhadu reliability se označuje jako shoda pozorovatelů.“

Validita je proměnná, která ukazuje na přiměřenost, smysluplnost a užitečnost specifických závěrů, jež se provádějí na základě výsledku měření (Hendl, 2000, s. 48). Základním požadavkem pro to, aby AC mohlo fungovat a splnit tak účel, pro který bylo navrženo, je dosažení přiměřené konstruktové validity, důležitá je rovněž validita konvergentní, diskriminační, obsahová a v případě AC sloužícího pro výběr nebo povyšování pak zejména validita prediktivní (Montag, 2002, s. 27). Validita je vázaná na konkrétní výzkumnou situaci a vzorek AC (Doubková, 2006, s. 14).

Konstruktová validita se zabývá teoretickými aspekty měřeného konstruktu (proměnné). Důkazy konstruktové validity mohou mít konvergentní a divergentní (diskriminační) charakter. (Hendl, 2006, s. 49). Konvergentní validita by se projevila tím, že by hodnocení konkrétní dimenze (např. řešení problémů) vykazovalo silné interkorelace mezi cvičeními. Podobně, diskriminační validita by se projevila tehdy, kdyby korelace různých dimenzí v rámci těchž cvičení byly malé. Podle některých autorů vykázaly opakované výzkumy konsistentně nízkou jak konvergentní, tak diskriminační validitu. Jestliže hodnocení téže dimenze v různých cvičeních nekorelují (tj. konvergentní validita je nízká), znamená to, že měřené dimenze nejsou od cvičení ke cvičení stabilní nebo použitá metoda měření není adekvátní. Nízká diskriminační validita pak znamená, že jednotlivé dimenze nejsou metodou měření jasně odlišeny a snad splývají v nějaký celkový efekt. To vede k závěru, že byť AC měří cosi důležitého, není dosti jasné co měří (Kolman, 2010).

Kritériová validita je empirická validita. Zjišťování kritériové validity znamená především snahu zjistit, jak vysoká je shoda mezi stanoveným kritériem a výsledky dosaženými v testu, v našem případě AC (Ferjenčík, 2000, s. 210).

Montag (2002, s. 28) popisuje obsahovou validitu: „Obsahová validita, udává nakolik:

- Jsou předkládané problémy a situace dostatečně reprezentativními vzorky situací, které musí účastníci zvládat a řešit během výkonu své pracovní činnosti

- Jsou reakce vynucené předkládanými podněty a situacemi reprezentativním vzorkem žádoucího pracovního výkonu.

U prediktivní validity je určitý problém v tom, že hodnotit její úroveň je možné až s dostatečným odstupem (2002, s. 28 Montag). Nepřesnost predikce je významně určována nekompatibilitou „modelu prostředí“ a „modelu osoby“, která činí predikci. To by nás mělo vést k tomu, aby byl vyšší počet hodnotitelů zejména interních (Hroník, 2005, s. 27).

6. Modelové situace

Tato kapitola se zabývá modelovými situacemi a jejich sociálně – psychologickým kontextem. Poskytujeme zde souhrn různých druhů modelových situací a jejich obsahu.

6.1 Modelové situace – obecné charakteristiky

Modelové situace (simulation exercises) patří mezi základní stavební kameny metody AC (Vaculík, 2010, s. 17).

Hlavní znaky modelových situací definované Guidelines (2008):

- Modelové situace musí účastníkům poskytovat prostor k projevení jakéhokoliv chování, které je vztahu k pozici zařazené.
- Modelovou situací není taková metoda, která účastníkům nabízí výběr z určitého chování, ani metoda, ve které účastník pouze mluví o tom, jak by se zachoval.
- Obsah modelových situací musí být založen na analýze pracovní pozice.
- Obsah modelových situací může mít různý vztah k pracovní realitě – může ji být velmi vzdálen, nebo se s ní shodovat, reálnost obsahu modelových situací závisí na cíli AC.
- Obsah modelových situací nesmí zvýhodňovat některé skupiny účastníků, podmínka platí také pro lidi různého věku, rodové příslušnosti, etnického původu.
- Obsah modelových situací může být účastníkům prezentován také prostřednictvím videozáznamu nebo počítače.

Podoba modelových situací vychází z kompetencí, které byly stanoveny na základě analýzy profese. Kompetence jsou pro potřeby AC operacionalizovány. Operacionalizace má podobu chování, jímž se kompetence v modelové situaci projeví (Vaculík, 2010, s. 31). Modelová situace se od originální, reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací či jejich

„přenesením“. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích (Hroník, 2005, s. 3).

Metoda nemusí přesně kopírovat budoucí práci. Tu kandidáti často přesně neznají nebo neumějí, ale třeba budou schopni se dobře zapracovat. Hodně se dá poznat i z metod, které mají s obsazovanou pozicí společná jenom kritéria, na která se zaměřují a která je tak možné hodnotit (Kyriánová, Gruber, 2006, s. 34).

6.2 Druhy modelových situací a jejich náplň

Rozlišujeme tři druhy modelových situací co do počtu účastníků:

- Individuální.
- Párové, někdy též dialogové.
- Skupinové.

Mezi modelové situace patří například skupinové diskuze, hraní rolí, prezentace, situace zaměřené na zpracování a analýzu faktů (Vaculík, 2010, s. 29).

Montag (2002) mluví o modelových situacích jako o technikách a zmiňuje následující druhy:

- Skupinová diskuze.
- Individuální prezentace.
- Individuální či skupinové řešení problému.
- Řízení porady.
- Třídění došle pošty.
- Hraní rolí.
- Zjišťování faktů.
- Manažerské hry.
- Případové studie.

6.2.1 Skupinové úlohy, diskuze (group exercises)

Za skupinové modelové situace, resp. skupinové úlohy můžeme považovat ty, kterých se účastní nejméně 2 kandidáti, kteří mají zadán úkol (Hroník, 2005, s. 153).

Skupinové úlohy mohou být charakterizovány dle Montaga (2002, s. 31) těmito póly:

- Řízená – neřízená.
- S hraním rolí – bez hraní rolí.
- Bez přípravy – s předchozí přípravou.

Zjišťovat můžeme tyto charakteristiky (Montag, 2002):

- aktivita – pasivita
- dominance – submisivita
- schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost, empatie.

Účelem skupinových úloh, diskuzí je pozorovat kandidáta v rámci sociálních interakcí. Všímáme si jakým způsobem komunikuje s ostatními členy skupiny, s jakou úspěšností se prosazuje coby vůdce skupiny, nakolik umí vyslechnout a zapojit členy skupiny do diskuze, plnění předloženého úkolu. Registrujeme strategii, kterou volí kandidát k řešení problému, zda-li umí využít efektivně čas a jedná konstruktivně. Skupinové diskuze jsou výbornou technikou, hledáme-li kandidáty na pracovní pozice, jejichž obsahem je vedení lidí.

Hroník (2005, s. 153) rozděluje skupinové úlohy, dle jejich zaměření:

- zaměření na sledování výkonových charakteristik
- zaměření na sledování interpersonálních charakteristik
- zaměření na sledování kognitivních charakteristik
- zaměření na sledování reakcí na stres

6.2.2 Případové studie

Jedná se o individuální techniku. Kandidátovi předložíme problém a poskytneme čas na jeho řešení. Téma předkládaného problému se obvykle odvíjí od pracovní pozice, pro kterou kandidáta vybíráme.

Zadání případové studie by mělo být, pokud je to možné, spíše obecné než příliš konkrétní. Pokud budou nějaké informace kandidátovi chybět, dostane za úkol napsat otázky, které ho k problému napadají s odůvodněním proč potřebuje odpovědi. Potom si na otázky může odpovědět s tím, že ve zpracování uvede z čeho vycházel. Tento postup nám pomůže odhalit přístup k úkolu (Kyriánová, 2003, s. 37).

Například hledáme kandidáta na pozici vedoucího týmu obchodních zástupců, problém, který bude řešit může znít například takto: „Dnes ráno jste přišel do práce a v došlé poště objevil stížnost na svého podřízeného od jednoho z klíčových zákazníků. Zákazník Vám píše, že tento podřízený již po několikáté nebyl schopen zajistit zboží, které měl na základě domluvy dodat. Jak budete postupovat?“ Jedná se o zjednodušený příklad. Velmi často se v případových studiích objevují konkrétní čísla a data vztahující se například k sestavení rozpočtu pro projekt, požadavkem může být také konkrétní podoba projektu, atd.

V následujícím oddíle zmiňujeme modelovou situaci typu třídění došlé pošty. Může se jevit jako podobná případové studii. Vaculík (2010, s. 82) se zabývá rozdílem mezi nimi: „Oba typy modelových situací mají podobný rozsah, ale liší se typem problémů, které je nutné řešit. Simulace administrativní práce (třídění došlé pošty) zpravidla obsahují úkoly, které se týkají jedné pracovní pozice. Obvykle jde o administrativní, operativní úkoly, které nevyžadují důkladnou analýzu problémů a generování různých řešení. Případové studie obsahují komplexní problémy, do kterých vstupuje řada proměnných. Zpravidla se jedná o strategické problémy, které souvisejí s existencí organizace a jejím vývojem v budoucnosti.“

6.2.3 Třídění došlé pošty

Setkáváme se také s názvem „in-basket“. Každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztřídit a vyřídit ve velice omezeném čase. Mezi dokumenty

jsou dopisy, směrnice, různá memoranda a vzkazy s pracovním i soukromým obsahem, nebo i různé události, které v průběhu dne nastanou (Montag, 2002, s. 33). Účastník má k dispozici popis aktuální situace, ve které se nachází a nastíněny možnost jejich řešení (např. kontakty na další osoby).

Vaculík (2010, s. 82) uvádí: „Výstupem je harmonogram řešení úkolů, popis způsobu, jakým budou úkoly vyřešeny, přehled osob, které se budou na řešení podílet, a zdůvodnění navrhovaného postupu. Výsledné řešení má písemnou podobu. Účastník je může prezentovat nebo řešení může být součástí rozhovoru mezi ním a posuzovateli."

Omezený čas, který je kandidátovi při plnění této úlohy poskytnut, nám umožňuje sledovat jeho odolnost vůči stresu, schopnost si efektivně zorganizovat práci a rozhodovat se.

6.2.4 Hraní rolí

Většinou se jedná o párové situace, pár je tvořen kandidátem a figurantem, který usměrňuje obsah dialogu.

Dialogové scény se mohou vztahovat k modelové situaci, která souvisí s prací. Může to být např. jednání nadřízeného s podřízeným, zaměstnance s klientem, obchodníka se zákazníkem. Dají se zde vysledovat komunikační dovednosti všeho druhu, nejčastěji sledovanou dovedností je prodejní rozhovor a manažerský rozhovor. Pokud je druhým jednajícím hodnotitel, bývá užitečné kandidáta dostat do kontaktu s potenciálním nadřízeným, který si tak může vyzkoušet, zda by kontakt s kandidátem byl hladký, nebo zda by to naopak „skřípalo" (Kyriánová, Gruber, 2006, s. 58).

6.3 Sociálně – psychologický pohled na skupinové úlohy

Při popisu skupinových úloh jsme zmínili termín sociální interakce. Jedná se o jev, který je jedním z ústředních témat sociální psychologie, někdy bývá označován také jako interpersonální interakce.

Základními dimenzemi těchto interakcí jsou kooperace (spolupráce), kompetice (soutěžení) a konflikt (soupeření) (Nakonečný, 2000). Křivohlavý (1978) spatřuje v kooperaci, kompetici a konfliktu způsoby, jakými se dá dosáhnout předem určeného cíle.

Kasíková (2007) vymezuje kooperaci jako společnou a návaznou činnost uvnitř skupiny lidí, jejíž podmínkou je akceptování společných cílů.

Konflikt dle Křivohlavý (2008, s. 17) znamená střetnutí dvou zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných sil a tendencí. Kompetice neboli soutěžení se pak nachází někde uprostřed mezi kooperací a konfliktem.

Interakce, sociální interakce a jejich podoba se podílí na utváření skupinové dynamiky. Vaculík (2010, s. 36) doplňuje: „Skupinovou dynamiku vytváří interakce členů skupiny, osobnosti jednotlivých členů a vztahy, které navazují. Skupinová dynamika ovlivňuje a utváří atmosféru, která ve skupině panuje. Při standardizaci skupinových diskuzí tak není možné zajistit stejnou podobu skupinové dynamiky, tento problém můžeme zvládnout do jisté míry zaznamenáním podmínek, za kterých se skupinové situace odehrávaly (Vaculík, 2010, s. 36).

Skupinovou dynamiku charakterizuje také Křivohlavý (2005, s. 15) a to jako souhrn skupinového dění a skupinových interakcí. Vytvářejí ji interpersonální vztahy a interakce osobností členů skupiny spolu s existencí a činností skupiny a silami z vnějšího prostředí. Ke skupinové dynamice patří zejména cíle a normy skupiny, vůdcovství, koheze a tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupiny a vztahy jedinců a skupiny. Ke skupinové dynamice patří také vývoj skupiny v čase.

Modelová situace poskytuje úrodnou půdu pro výskyt těchto jevů a čerpá z ní pro hodnocení kvalit kandidátů, které si vymezila. Vše se odvíjí od profilu pozice, můžeme hodnotit, jak kandidát spolupracuje a podporuje spolupráci v týmu, dále si všímáme jestli je soupeřivý, resp. má tendenci s druhými soupeřit či za každou cenu prosadit svůj návrh. Nakolik je schopen vstupovat do konfliktu a řešit je. To všechno jsou situace, se kterými se každý člověk každodenně setkává v rámci pracovního procesu. Způsob jakým jedná v sociálních interakcích se pak zajisté odráží na kvalitě odvedené práce (máme na mysli, pracovní pozice, jejich náplní je kontakt s lidmi), je určován mimo jiné sociálními kompetencemi.

Argyle (in Nakonečný, 2000) určuje následující cíle sociálních výkonů:

- zprostředkovávat poznatky, informace nebo porozumění něčemu
- získávat informace
- měnit postoje, chování, názory
- měnit emocionální stav druhého člověka
- pracovat na kooperativním úkolu
- dohlížet na jednání druhého
- dohlížet na skupinu a koordinovat její činnost.

Prozatím jsme zde věnovali pozornost pouze jedné rovině, kterou lze v AC a jeho sociálně – psychologickém kontextu spatřovat, a to skupinu a děje uvnitř ní. Druhou důležitou rovinou jsou také hodnotitelé AC, jejichž úkolem je pozorovat a hodnotit kandidáty, tak jak uvnitř skupiny jednají. Hodnotitelé kandidáty „poznávají“, při hodnocení kandidátů se tedy uplatňuje sociální kognice. Sociální kognice dle Nakonečného (2000, s. 81) představuje proces zpracování informací vztahujících se k sociálním událostem, tedy jak k aktérům těchto událostí tak k událostem samotným.

Sociální kognice neboli také sociální poznávání hraje v AC významnou roli, ponejvíce pak oblast sociální kognice, která definuje základní chyby v sociálním poznávání.

Mezi nejčastější chyby sociální kognice náleží (De Vito, 2008, Hayes, 2007):

- Implicitní teorie osobnosti: systém pravidel jež určují, které vlastnosti se k sobě hodí nebo se spolu obvykle vyskytují. Funkcí implicitní teorie je například známý „haló efekt“.
- Sebenaplňující předpovědi: funkcí je „pygmalion efekt“.
- První dojem a aktuální dojem: funkcí je „efekt prvního dojmu“ a „efekt nedávnosti“.
- Stereotyp.
- Základní atribuční chyba.

Vyvarování se těchto chyb je důležitým základem pro kvalitní výsledky AC. Součástí školení hodnotitelů je upozornění na možné chyby, ke kterým v rámci sociální kognice dochází.

7. Kulturní a interkulturní kontext AC

V závěrečné kapitole teoretické části práce se budeme zabývat AC a jeho kulturními a interkulturními aspekty. Skutečností, která nás vedla k uvedení těchto aspektů, je jejich aktuálnost daná podobou dnešního pracovního trhu. Je již standardem pracovat v rámci domácího státu na půdě zahraniční společnosti, kde se každodenně setkáváme s nadřízenými, podřízenými a kolegy z jiných zemí, z jiných kultur. Pro úspěch v tomto prostředí hraje úroveň interkulturních kompetencí důležitou roli. Zaměstnavatelé si tento fakt velmi dobře uvědomují a promítá se to minimálně na dvou rovinách. První rovinou je investice do rozvoje zaměstnanců formou interkulturních tréninků, druhou pak představuje fakt, že úroveň interkulturních kompetencí je jedním z kritérii pro úspěch uchazeče ve výběrovém řízení.

Touto problematikou se zabýváme podrobněji také proto, že tak jak ji zde uvádíme, v její teoretické podobě, dokresluje obsah empirické části práce.

7.1 Kultura organizace

Vaculík (2010, s. 14) upozorňuje, že jednotlivá AC se mezi sebou neliší jen účelem, pro který jsou realizována. I organizační kultura je podstatným prvkem, který ovlivňuje konkrétní podobu a průběh AC.

Štikar et al. (2003, s. 162) definují kulturu organizace jako soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž případné ohrožení reagují. Hodnoty organizace dále popisují jako výslednici působení tradic dané organizace, regionu, země, současných vlivů a tlaků prostředí organizace.

Armstrong (2007, s. 257) vysvětluje pojem normy jako nepsaná pravidla chování, která spolu s hodnotami existují v organizaci jako celku nebo nějaké její části, přičemž nemusejí být definována ani nijak výslovně uváděna.

Kultura organizace udává způsob, jakým lidé v organizaci vnímají význam člověka a jeho psychiky pro fungování organizace. Způsob, který se odráží ve vztazích mezi lidmi, na pracovní spokojenosti, pracovním výkonu a pochopitelně ve způsobu personální práce (Vaculík, 2010, s. 14).

O´Reilly et al. (1991) zdůrazňují soulad mezi osobností zaměstnance a kulturou organizace, resp. přijetí hodnot a norem organizace, jako prediktor spokojenosti s prací a přijetí závazku vůči organizaci nebo-li také loajality. Za účelem hodnocení popsaného souladu vyvinuli dotazník OCP (Organizational Culture Profile).

Armstrong (2007, s. 106) si všímá také národní kultury a jejího vlivu na oblast lidských zdrojů. Národní kultura se může promítat do charakteristik jako jsou poskytování zpětné vazby tváří v tvář, systém odměňování a pojetí sociální spravedlnosti, kompetence určující efektivitu manažera.

O významný příspěvek k tématice interkulturních kompetencí se zasadil Geert H. Hofstede (2003), který v 60. letech zrealizoval výzkum postojů a hodnot zaměstnanců firmy IBM, jež má pobočky po celém světě. Na základě tohoto výzkumu a dílčího, který proběhl v Číně, identifikoval pět bipolární kulturních dimenzí:

- vztah k autoritě – vzdálenost moci
- vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě
- individualismus – kolektivismus
- maskulinita – feminita
- dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace

Těmito dimenzemi lze charakterizovat národní, regionální i organizační kulturu.

7.2 Interkulturní kompetence

Základnou, na které je každé AC vystavěno je analýza pracovní pozice a z ní vycházející kompetence. Interkulturní kompetence jsou specifickým druhem kompetencí, které by měly být v AC nepochybně také hodnoceny.

Morgensternová a Šulová (2007) se zmiňují o interkulturní kompetenci jako o sociálně psychologické dovednosti, která je potřebná pro kontakt a spolupráci s příslušníky cizích kultur. Navrhují model interkulturních kompetencí, jehož základním předpokladem je, že se člověk a jeho osobnostní bytí realizuje ve třech vzájemně se

prolínajících dimenzích, kognitivní, afektivní a behaviorální. Jednotlivé kompetence, jsou pak dávány do vztahu k těmto dimenzím.

Přehled dimenzí a jejich kompetencí (Morgensternová, Šulová, 2007)

1) Kognitivní kompetence

- Reálný pohled na sebe sama (souvisí s rozvojem sebepojetí, sebereflexe)
- Kulturní identita (uvědomit si vlastní "kulturní závaží" - kulturní já, uvědomit si vlastní kulturní hodnoty, normy a tradice a jejich význam pro svoji osobnost)
- Poznatky o cizí kultuře (získat poznatky o cizí kultuře přiblížit se způsobu myšlení v cizí kultuře, správně analyzovat chování příslušníka cizí kultury, uvědomit si rozdíly mezi vlastní a cizí kulturou)
- Předcházení předsudkům, stereotypům, tolerování odlišnosti (naučit se být "kulturně" otevřený a tolerantní, posílit pozitivní postoj vůči cizím kulturám)

2) Afektivní kompetence (souvisí s naším prožíváním dané situace)

- Interkulturní senzitivita adaptabilita (citlivost vůči cizí kultuře a schopnost adaptability)
- Empatie (schopnost vcítit se do cizí mentalit, jejich specifik a lépe interpretovat cizí vzorce chování)
- Interpersonální vztahy a jejich prožívání (správně interpretovat emoce v dané kultuře, uvědomit si interpersonální distanci a blízkost v dané kultuře či jiná specifika)

3) Behaviorální kompetence

- Umění interkulturní komunikace (schopnost komunikovat bez komunikačního šumu a nedorozumění autenticita projevu, umění naslouchat, uvědomění a si a respektování formálních pravidel v cizích kulturách, práce s neverbální komunikací (význam artefaktů), pochopení specifičnosti humoru či ironie)

- Řešení interkulturních rozdílů (vnímat a správně interpretovat konfliktní situace, naučit se strategii řešení konfliktu)
- Schopnost kooperace a práce v interkulturním týmu (respektovat ostatní, pochopit svoji roli v týmu, přispívat k rozvoji týmu a facilitovat jej)

7.3 Význam kulturních a interkulturních aspektů AC

Jak lze odvodit z podkapitol 7.1 a 7.2 AC zahrnutí interkulturních kompetencí do tvorby AC může mít z hlediska jeho validity velký význam. Neméně důležitě se do tvorby AC promítá také podniková kultura, výběr zaměstnanců je vždy prováděn v kontextu organizace (Kolman, 2010, s. 15), každé realizované AC, tedy i rozvojové, odráží určitou část organizační kultury (Vaculík, 2010, s. 14).

AC poskytuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. AC rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2007, s. 362).

Existují také rozdíly v podobách AC rámci jednotlivých kultur bez ohledu na to, pro jaké účely a pozice AC slouží. Podrobně tyto rozdíly zmapovali Krause a Thornton (2009) ve své studii, kde srovnávají 97 organizací ze Severní Ameriky a západní části Evropy. Analyzují rozdíly vztahující se k analýze pracovní pozice, dimenzím, simulacím, charakteristikám hodnotitelů atd.

Kolman (2010, s. 157) se zamýšlí nad AC jako metodou, jejímž smyslem je nejen výběr ale také reprodukce a udržován organizační kultury.

II. Empirická část

8. Obsah a cíle empirické části

V empirické části práce se budeme zabývat deskripcí a analýzou konkrétního realizovaného AC. Pozornost věnujeme skupinovým úlohám, jež do něj byly zařazeny. Při hodnocení AC budeme vycházet ze standardů určených Guidelines (2008). Na základě dostupných dat se pokusíme popsat možná úskalí AC. Závěrem sestavujeme návrh řešení, který tvoří náměty pro možnou optimalizaci AC.

Cíle empirické části v bodech:

- Popsat realizované AC
- Zhodnotit AC na základě směrnic Guidelines (2008), zjistit nakolik těmto směrnicím odpovídá
- Analyzovat dostupná data
- Popsat slabé a silné stránky AC
- Navrhnout řešení

9. Výzkumná strategie a projekt

K naplnění cílů vytyčených v kapitole 8. byla sestavena výzkumná strategie a následně realizován výzkumný projekt.

9.1 Postup výzkumné strategie

1. Identifikace dostupných oblastí a způsobů sběru dat.
2. Sběr dat a jejich předběžná analýza.
3. Průběžné diskuze s pracovníky personálního útvaru.
4. Celkové vyhodnocení: analýza dat, interpretace výsledků.
5. Návrh možných řešení.

9.2 Realizace strategie

Popisujeme zde realizaci, průběh výzkumného projektu. Vycházíme z jednotlivých bodů výše uvedené výzkumné strategie.

1. Jako dostupné a relevantní zdroje pro sběr dat byly identifikovány tyto:

- Účast na AC v podobě pozorovatele (ne hodnotitele ve smyslu AC)
- Manuál AC
- Doplňující informace od pracovníků personálního oddělení k účelu a obsahu AC
- Finální přehled výstupů z AC pro jednotlivé uchazeče.
- Směrnice – Guidelines (2008)

2. Sběr dat, jejich předběžná analýza a průběžné diskuze s pracovníky personálního útvaru

(Tyto části výzkumného projektu uvádíme současně, protože se vzájemně prolínají.)

AC jehož popisem a analýzou se zde budeme zabývat se konalo celkem 4krát a to vždy v anglickém jazyce. Autorka této práce se zúčastnila jednoho ze dvou AC, která proběhla v květnu 2010 v Praze (zbylá dvě AC, proběhla v Malajsii). Byla pouhým pozorovatelem, který více než svou fyzickou přítomností nezasahoval do průběhu AC. Účastníkům z řad hodnotitelů i kandidátů byla představena jako studentka psychologie, která píše diplomovou práce zaměřenou na problematiku AC. Měla příležitost pozorovat AC v celém jeho průběhu včetně závěrečného rozhodování o výběru úspěšných kandidátů.

Manuál AC, jedná se o písemný dokument, který obdrželi všichni hodnotitelé a měli jej k dispozici v průběhu AC. Obsahem manuálu je popis dílčích části AC a jejich časový rozpis. Informuje hodnotitele podrobně o kompetencích, které mají sledovat. Popisuje způsob, jakým mají hodnotitelé pozorovat a hodnotit v rámci jednotlivých aktivit, upozorňuje na možná rizika, ke kterým může během hodnocení docházet.

V průběhu realizace výzkumného projektu, se autorka setkala celkem 5krát s pracovníky personálního útvaru společnosti, která AC pořádala. První setkání proběhlo před konáním AC byly zde poskytnuty základní informace včetně předání manuálu AC. Druhé setkání proběhlo v průběhu AC, pracovníci personálního oddělení, v něm plnili úlohu moderátorskou a hodnotitelskou. Obsahem třetího a čtvrtého setkání byla diskuze, týkající se úspěšných kandidátů, a způsobu analýzy dat, tak aby byla přínosnou i pro společnost z hlediska optimalizace AC. Závěrečné setkání bylo zaměřeno na diskuzi o možných úskalích AC, která v něm spatřují sami pracovníci personálního útvaru a autorka práce.

Finální přehled výstupů z AC, je grafickou sumarizací a vyhodnocením všech dat, která zapisovali hodnotitelé v průběhu AC do formulářů k tomu určených. Byl součástí závěrečné diskuze při určování úspěšných kandidátů.

3. Celkové vyhodnocení: analýza dat, interpretace výsledků a návrh možných řešení

Získaná data vytvořila dvě specifické oblasti:

- Kvalitativní: data získaná pozorováním AC, prostudováním manuálu a AC, diskuzemi s pracovníky personálního útvaru, prostudováním dokumentu Guidelines (2008)

- Kvantitativní: data získaná z finální sumarizace AC, která vznikla na základě dat z evaluačních formulářů.

V celkovém vyhodnocení dat jsme se v první fázi zaměřili na popis výzkumného vzorku, který čerpá z obou oblastí dat. V druhé fázi jsme se zacílili analýzu dat zvláště u popsaných specifických oblastí. V třetí fázi jsme integrovali kvalitativní a kvantitativní data a analyzovali je v kontextu AC jako celku. Na základě analýzy dat jsme definovali možná úskalí AC a následně přistoupili k návrhu řešení pro možnou optimalizaci AC.

10. Výzkumný vzorek

Za výzkumný vzorek považujeme samotné realizované AC a kandidáty hodnocené v AC. Na žádost zástupců organizace, zde uvádíme jen značně omezenou charakteristiku organizace. Organizaci přidělujeme fiktivní označení „ABC“.

10.1 Obecná charakteristika organizace

Organizace ABC se zabývá poskytováním IT služeb v oblasti poradenství, aplikační podpory, integrace, vývoje a projektového řízení všem divizím své mateřské organizace po celém světě. K hlavním specifikům organizace patří národnostní složení jejich zaměstnanců. V české pobočce organizace se lze setkat se zaměstnanci zhruba 70 různých národností, jedná se o multikulturní prostředí.

10.2 Charakteristika AC

K naplnění jednoho z dílčích strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů se organizace ABC rozhodla pro realizaci trainee programu (dále jen TP). Cílem TP je zajištění talentovaných kandidátů primárně pro oblast středního managementu. TP trvá 18 měsíců, během kterých se jeho participanti seznámí se strukturou firmy a pracovní náplní jednotlivých oddělení. TP slouží dále i jako nástroj adaptace na pracovní prostředí a uskutečňuje se v české a malajské pobočce organizace. V rámci každé z poboček proběhla dvě AC. Celkový počet AC, ze kterých čerpáme v našem výzkumu data, je tedy čtyři. Všechna AC se uskutečnila na základě jednoho manuálu, jejž částečně uvádíme v příloze č. 1. Důležitou vlastností všech AC je, že jsou konána v anglickém jazyce.

10.2.1 Analýza profese a identifikace kompetencí

Společnost ABC využívá standardně pro výběrová řízení popis profese („job description“), ten bývá součástí inzerátu. V záležitosti TP však žádný popis profese k dispozici nemá, vychází pouze ze souboru kompetencí, které jsou stanoveny plošně pro všechny manažerské pozice. Doplňující informace, které byly pracovníky personálního oddělení poskytnuty na základě otázek:

1) Mohla byste popsat pozice, pro které počítáte s absolventy TP do budoucna, co je jejich obsahem, co je základem pro úspěch v těchto pozicích?

2) Jaká je Vaše představa o ideálním kandidátovi pro TP, jeho schopnosti, temperament, charakter?

jsou tyto:

- Absolventi TP by se měli uplatnit na středních manažerských pozicích, jako team leadeři, v celé společnosti.
- Pracovní náplní těchto pozic je komunikace s obchodními partnery společnosti, projektové manažerství, vedení týmu.
- Pro úspěch v těchto pozicích je důležitá orientace v oblasti informačních technologií, znalost anglického jazyka, přijmout podnikovou kulturu a „přežít" v interkulturním prostředí. Umět komunikovat s lidmi, porozumět jim a motivovat je, být dobrým vyjednávačem.
- Ideální kandidát bude brát TP a následné uplatnění v interkulturním prostředí firmy jako výzvu, bude tvůrčí, otevřený vůči druhým lidem.
- Společnost ABC vychází v profilu pro kandidáty do TP z kompetencí.

Přehled kompetencí sledovaných v AC a jejich obsah:

I. Orientace na zákazníka

- Umí rozlišit zákazníky, vnímá situaci na trhu a konkurenci.
- Komunikativní, otevřený, buduje vztahy.
- Projevuje zájem a táže se na zákazníkovy potřeby.
- Je orientován na kvalitu činností a výsledky.
- Snaží se dosáhnout spokojenosti zákazníka, upřednostní ji před svým vlastním úspěchem.

II. Budování a řízení vztahů, včetně flexibility

- Aktivně sdílí informace a zkušenosti s ostatními.

- Usiluje o aktivní roli ve skupině.
- Je otevřený vůči návrhům druhých a pracuje s nimi.
- Poskytuje a přijímá zpětnou vazbu (positivní, kritickou), je konstruktivní.
- Jedná s ostatními s respektem, podporuje je v účasti.
- Je ochoten změnit svůj názor, není neústupný.
- Je aktivní, hledá nová řešení.
- Reaguje positivně na nové informace od druhých.
- Adaptuje se rychle na aktuální situaci.
- Nepanikaří a nezaujímá negativní postoj.

III. Přebírání řízení a odpovědnosti

- Umí se prosadit, má vliv na názor ostatních.
- Dokáže získat podporu ostatních pro rozhodnutí.
- Aktivně hledá řešení, účastní se jich.
- Je organizovaný, využívá efektivně dostupné zdroje včetně času.
- Plánuje a stanovuje priority (co je důležité nyní).

IV. Analytické myšlení

V. Znalost informačních technologií

VI. Anglický jazyk

- Výborná znalost angličtiny slovem i písmem
- Je schopen komunikovat s ostatními bez obtíží

Tyto informace čerpáme z manuálu AC, ve kterém nebyly kompetence analytické myšlení a znalost informačních technologií nikterak operacionalizovány. Doplňující informace od pracovníků personálního oddělení popisují analytické myšlení jako schopnost strukturovaně uvažovat. Tato schopnost se projevuje tak, že člověk při řešení problému postupuje logicky, umí pracovat s časem, nezabíhá do nepodstatných detailů. Znalost informačních technologií popisují jako orientaci v oboru informační technologie, znalost základních pojmů, procesů a problematiky týkající se informačních technologií.

10.2.2 Předvýběr kandidátů do AC

Společnost ABC zveřejnila na svých webových stránkách a na internetových portálech zprostředkovávajících nabídky zaměstnání inzerát, který informuje o hledání vhodných kandidátů do TP. V inzerátu zmiňuje, že hledá talentované kandidáty pro pozice v IT oblasti, kteří jsou flexibilní a mají zájem získávat nové znalosti a rozvíjet své schopnosti v multikulturním prostředí, které samo o sobě představuje velkou výzvu. Zájemce o účast v TP žádá o zaslání strukturovaného životopisu. Podmínkou pro postup do druhého kola výběrového řízení je minimálně půlroční pobyt v jiné než domácí kultuře, ukončené bakalářské vzdělání a pokročilá znalost angličtiny slovem i písmem. V druhém kole výběrového řízení absolvují uchazeči 20 minutový pohovor, který se zaměřuje na jejich motivaci pro účast v TP a na úroveň znalosti anglického jazyka. Následně zasílají esej v anglickém jazyce na téma: „Proč se chci účastnit TP“ a „Problém se kterým jsem se setkal při týmové práci a jak jsem jej vyřešil.“ Vzhledem ke kritériím motivace, znalosti anglického jazyka a vzdělání jsou vybráni kandidáti do AC.

10.2.3 Obsah AC

V následující tabulce č. 3 je uveden časový harmonogram aktivit AC.

Tabulka č. 3 Časový harmonogram aktivit AC

Čas	Aktivita
8:30 – 9:00	Příchod
9:00 – 10:45	Přivítání a představení (15´)
	Psychologická příprava (10´)
	Představení společnosti (20´)
	Představení trainee programu (20´)
	Sebeprezentace kandidátů (30´)
10:45 – 11:00	Přestávka na kávu, čaj
11:00 – 11:50	Skupinové úlohy 1 (50´)
11:50 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:30	Skupinové úlohy 2 (60´)
13:30 – 15:40	Pohovory + Třídění došlé pošty - Testy
15:40 – 16:00	Sebehodnocení kandidátů, ukončení AC
16:00 – 17:30	Zpracování výsledků
17:00 – 18:30	Závěrečné setkání hodnotitelů, hodnocení kandidátů, určení úspěšných

Kandidáti byli pozorováni v průběhu celého AC. K záměrnému hodnocení uvedených kompetencí AC byly uplatněny tyto metody:

- Sebeprezentace kandidátů: během tří minut prezentuje kandidát prezentaci, kterou si dopředu připravil v powerpointu. Kandidátovi bylo sděleno, že na prezentaci bude mít tři minuty, a že jejím obsahem by mělo být představení své osoby společnosti ABC. Pro hodnocení AC byly použity evaluační formuláře. Hodnotitelé se zaměřovali na pozorování řeči těla, oční kontakt, úroveň anglického jazyka. Výsledkem byl skór vyjadřující výskyt požadovaných projevů, co do jejich množství.

- Skupinová úloha 1 (Příloha č.2): Kandidáti jsou rozděleni do čtyři skupin (tým programátorů, obchodní tým, marketingový tým a finanční tým). Ve skupinách mají diskutovat předložený problém a během deseti minut se dohodnout na jeho řešení. Musí dojít k řešení natolik detailnímu, jak umožňuje čas. Čtyři skupiny se pak sloučí do dvou oddělených skupin (tým programátorů a obchodní tým/marketingový a finanční tým). Znova diskutují předložený problém a musí se dohodnout na jeho řešení během 15 minut. Dvě skupiny se sloučí do jedné velké skupiny a mají 25 minut, aby našly společné řešení. Deset minut před tímto sloučením budou mít tyto dvě skupiny pětiminutovou přestávku na to, aby vymyslely strategii řešení problému. Celkový čas na skupinovou úlohu 1 činil 50 minut. Každý hodnotitel sleduje a pozoruje dva až tři kandidáty dle kompetencí uvedených v evaluačním formuláři. Výskyt kompetencí je hodnocen na škále 1 – 4 (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4

1	kompetence se neprojevila
2	kompetence se projevila zřídka
3	kompetence se často projevila
4	kompetence se velmi často projevila

Předložený problém: společnost A zabývající se tvorbou a implementací webových stránek získala zakázku. Zakázka se týká vytvoření webových stránek pro společnost B, která prodává kancelářské potřeby přes internet. Zakázku zabezpečil obchodní tým společnosti A a programátorský tým společnosti A ji zrealizoval. Nastal však problém, společnost B kontaktovala společnost A, že webové stránky nefungují tak,

jak by potřebovali a žádají po ní zjednání nápravy. Požadované řešení však zahrnuje splnění úkolu, které nebylo původní součástí obchodní dohody. V této úloze se postupně střetávají jedinci v rámci jednotlivých týmu, následně pak týmy jednotlivých společností mezi sebou a závěrem vstupuje do diskuze společnost A se společností B. V průběhu všech diskuzí sledují týmy cíle, které jsou dány povahou jejich týmů.

Po této skupinové úloze jsou kandidáti požádáni, aby v jedné větě řekli, co by udělali jinak.

- Skupinová úloha 2 (Příloha č.2): Ve dvou oddělených skupinách diskutují kandidáti případovou studii. Cílem je během 30 minut vymyslet společné řešení a vytvořit prezentaci. Každá skupina prezentuje výsledek druhé skupině. Každý kandidát prezentuje svůj návrh řešení v čase dvou minut. Celkový čas pro každou skupinu je deset minut. Po proběhnuvší prezentaci obou skupin, poskytne každý z členů jedné skupiny positivní zpětnou vazbu k prezentaci druhé skupiny. Každý člen má max. jednu minutu na svou zpětnou vazbu. Celkový čas činí 60 minut. Jsou hodnoceny stejné kompetence a stejným způsobem jako ve skupinové úloze 1.

Předložený problém: Jste členy městské rady a dnes se setkáváte za účelem sestavení rozpočtu na příští rok. Je také období volby do městského zastupitelstva a všichni členové budou muset obhájit svou pozici. Vašim úkolem je sestavit rozpočet na příští rok a připravit si prezentaci, kterou přednesete před občany Vašeho města. Vycházejte z částky, kterou máte pro rozpočet k dispozici a ze seznamu oblastí, které vyžadují investice.

- Strukturovaný rozhovor: S každým kandidátem proběhl rozhovor, který vedl Senior Manager a zástupce HR . Cílem rozhovoru bylo zmapovat kandidátovu motivaci, jeho krátkodobá a dlouhodobá očekávání od práce pro společnost ABC, požadavky na plat a benefity. Otázky byly také směřovány na postoj kandidáta k „open space“ jako pracovnímu prostředí a k pravidlům oblékání. Otázky se zaměřovaly na chování a tazatelé byli upozorněni, aby se vyhýbali hypotetickým otázkám vztahujícím se k budoucnosti. Čas rozhovoru činil 40 minut.

Seznam otázek, které byly mimo jiné pokládány v rozhovoru:

- Proč jste opustil své poslední zaměstnání?
- Proč jste si zvolil obor, který studujete?
- Uveďte, prosím, příklad situace, kdy Vás práce rozhořčila.
- Co je pro Vás rozhořčující?
- Můžete uvést příklad z poslední doby, kdy jste se setkal s něčím, co přispělo k Vašemu rozvoji?
- Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít dobrý team leader?
- Jakou pracovní pozici byste rád zastával po skončení TP?
- Pracoval jste v minulosti nebo studoval v zahraničí nebo s lidmi z jiných kultur? Jaké to bylo?

Zhodnocení pohovoru neprobíhalo v rámci evaluačních formulářů a nebylo zahrnuto do grafického zpracování celkového hodnocení. Tazatelé zmínili při závěrečné diskuzi o výběru kandidátů do TP detaily, které považovali za významné.

- Třídění došlé pošty (Příloha č.3): Každý z kandidátů vypracoval na počítači, na základě e-mailů, které mu byly poskytnuty, řešení situace, které vyplývalo z jejich obsahů. Hodnocení probíhalo srovnáním předem stanoveného ideálního řešení s řešením kandidáta. Výsledkem byl skór vyjadřující nakolik se kandidát přiblížil ideálnímu řešení.
- Testy: Kandidátům byl předložen k vypracování test analytického myšlení a test znalostí informačních technologií. Vyhodnocení testů probíhalo srovnáním kandidátova řešení a předem stanovených správných odpovědí. Výsledný skór z každého testu vyjadřoval nakolik kandidát uváděl správné odpovědi.
- Sebehodnocení kandidátů: každý z kandidátů měl na závěr jednou větou ohodnotit svůj výkon v AC.

V tabulce č. 5 uvádíme matici použitých metod a sledovaných kompetencí.

Tabulka č. 5

	Skupinová úloha I	Skupinová úloha II	Třídění došlé pošty	Testy
Orientace na zákazníka	x	x		
Budování a řízení vztahů(týmová práce a flexibilita)	x	x		
Přebírání řízení a odpovědnosti	x	x	x	
Analytické myšlení	x	x	x	x
Znalost informačních technologií				x
Anglický jazyk	x	x	x	

10.2.4 Hodnotitelé

AC se účastnili celkem čtyři hodnotitelé, dva zástupci personálního oddělení a dva senior manažeři z jiných oddělení, jednalo se o hodnotitele interní. Hodnotitelé byli proškoleni, aby se vyvarovali chyb v posuzování kandidátů. Měli také již bohaté zkušenosti s hodnotitelskou rolí v AC.

10.2.5 Zpracování a vyhodnocení dat

Data zaznamenaná prostřednictvím evaluačních formulářů (sebeprezentace, skupinové úlohy 1 a 2) a data získaná z testů byla zpracována v programu Excel. Výsledná tabulka, která představovala sumarizaci všech dat a grafické zobrazení skórů v jednotlivých kompetencích, byla prezentována při závěrečné diskuzi („wash up seisson“), jejímž cílem bylo vybrat úspěšné kandidáty pro TP.

10.3 Kandidáti AC

Byla realizována celkem čtyři AC. V České republice proběhla dvě AC (první AC ČR a druhé AC ČR). V Malajsii proběhla dvě AC (třetí AC Malajsie a čtvrté AC Malajsie). Všech čtyř realizovaných AC se zúčastnilo dohromady 47 kandidátů. O počtu kandidátů v jednotlivých AC informuje tabulka č.6. Počet kandidátů v jednotlivých zemích udává tabulka č. 7. AC v ČR se zúčastnili kandidáti české, slovenské, německé, ukrajinské, ruské národnosti. AC v Malajsii se zúčastnili kandidáti národnosti čínské, malajské, indické.

Věk všech kandidátů se pohyboval v rozmezí 22 – 26 let. Všichni kandidáti měli minimálně bakalářské vzdělání v jedné z následujících oblastí studia: ekonomie, obchod, IT. Ženy byly zastoupeny v počtu 22, a muži v počtu 25 (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 6

Počet účastníků v rámci konaných AC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. AC ČR	12	25,5	25,5	25,5
	2. AC ČR	11	23,4	23,4	48,9
	3. AC Malajsie	12	25,5	25,5	74,5
	4. AC Malajsie	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tabulka č. 7

Zastoupení účastníků AC v České republice a Malajsii					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Evropa	23	48,9	48,9	48,9
	2 Malajsie	24	51,1	51,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tabulka č. 8

pohlaví					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 muž	25	53,2	53,2	53,2
	2 žena	22	46,8	46,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

11. Analýza a interpretace dat

V této kapitole analyzujeme a interpretujeme získaná data. Nejdříve se zaměřujeme na analýzu samotného AC dle standardů Guidelines (2008). Následně se pokoušíme analyzovat a interpretovat další dostupná data, která čerpala především z finálního hodnocení celého AC.

11.1 Analýza AC dle Guidelines

V páté kapitole jsme zmínili základní elementy pro tvorbu a realizaci AC v kapitole 10 jsme podrobně popsali AC společnosti ABZ. Nyní se budeme věnovat tomu, jak byly tyto standardy naplněny při tvorbě a realizaci AC ve společnosti ABC.

Analýza profese neproběhla, důvodem, je že AC neslouží pro výběr na konkrétní pozici, ale pro oblast středně manažerských pozicí, společnost proto vycházela z kompetenčního modelu, který platí globálně pro všechny manažerské pozice.

Na základě tohoto modelu vytvořila společnost ABZ seznam hodnocených kompetencí a zvolila techniky pro jejich hodnocení (tabulka č. 5, kapitola 10). Každá kompetence byla hodnocena minimálně dvěma technikami, s výjimkou kompetence znalost informačních technologií. Modelová situace jako nutná podmínka AC byla zahrnuta a to celkem třikrát, z toho dvakrát formou skupinové úlohy a jednou formou in-basket. Obsah modelových situací vycházel z reálného kontextu pracovních činností firmy ABZ. Skupinové úlohy odrážely komplexněji pracovní realitu, byly v nich zahrnuty aspekty manažerské pozice jako jsou: vyjednávání, prezentace výsledků, plánování projektu, prosazení názoru, vedení týmu. Modelová situace in-basket cílila svým obsahem především na administrativní složku činností manažerských pozic. Všechny modelové situace byly nastaveny tak, aby umožnily projevit různé chování.

Test znalostí informačních technologií, test analytického a numerického myšlení, lze velmi těžko hodnotit. V žádném případě se nejedná o standardizované testy, jako zdroj je uváděn internet. Do AC nebyly zařazeny žádné standardizované psychodiagnostické metody, díky nimž bychom mohli alespoň částečně zhodnotit reliabilitu a validitu těchto testů.

Hodnotitelé AC byli celkem 4, což splňuje požadovaný počet více hodnotitelů. Hodnotitelé absolvovali školení, kde byli podrobně informováni o obsahu své hodnotitelské role a o jejich možných úskalích. Hodnotitelé zaznamenávali a skórovali chování do hodnotících formulářů u všech modelových situací. Výsledky z pohovoru byly zaznamenávány na základě vlastního uvážení osob, které pohovor vedly nebo jej pozorovaly. Data od všech hodnotitelů byla integrována a diskutována na závěrečné diskuzi.

Z tohoto rozboru vyplývá, že v AC společnosti ABZ byly víceméně splněny všechny základní požadavky pro tvorbu a realizaci AC dle Guidelines, s výjimkou měření kompetence znalost informační technologií. Neopomíjíme, spíše zdůrazňujeme skutečnost, že AC má i přesto některá slabá místa, budeme se jimi zabývat v kapitole 12.

11.2 Analýza dalších dostupných dat

11.2.1 Srovnání výsledků mužů a žen

Tabulka č. 9 poskytuje přehled o základních statistických charakteristikách skupiny mužů a žen v rámci použitých technik a jimi měřených kompetencí.

Tabulka č. 9	pohlaví	N	průměr	Směrodatná odchylka	Standardní chyba
SK - ONZ	1 muž	25	1,9600	,61101	,12220
	2 žena	22	2,1364	,69320	,14779
SK - BZV	1 muž	25	2,0900	,64904	,12981
	2 žena	22	1,9886	,74193	,15818
SK - PIZ	1 muž	25	2,2300	,77701	,15540
	2 žena	22	2,2614	,98343	,20967
SK - AM	1 muž	25	2,5000	,58184	,11637
	2 žena	22	2,4318	,76057	,16215
TDP - AM, PIZ	1 muž	25	67,6800	15,02143	3,00429
	2 žena	22	59,2727	11,67897	2,48996
Test - AM	1 muž	25	23,0400	5,15978	1,03196
	2 žena	22	20,1364	3,94360	,84078

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení

V tabulce č. 10 jsou prezentovány výsledky korelací jednotlivých kompetencí pro muže a ženy. Lze vidět, že dochází především ke korelacím pozitivním a to v rámci všech kompetencí pro obě skupiny. S výskytem negativní korelace se nesetkáváme.

Tabulka č. 10

pohlaví			SK - ONZ	SK - BRZ	SK - PIZ	SK - AM	Test - AM	TDP-AM, PIZ
1 muž	SK - ONZ	Pearson Correlation	1	,627**	,645**	,542**	,180	,144
		Sig. (2-tailed)		,001	,000	,005	,389	,492
		N	25	25	25	25	25	25
	SK - BRZ	Pearson Correlation	,627**	1	,598**	,428*	,175	,322
		Sig. (2-tailed)	,001		,002	,033	,403	,117
		N	25	25	25	25	25	25
	SK - PIZ	Pearson Correlation	,645**	,598**	1	,265	,065	,277
		Sig. (2-tailed)	,000	,002		,201	,759	,180
		N	25	25	25	25	25	25
	SK - AM	Pearson Correlation	,542**	,428*	,265	1	,458*	,100
		Sig. (2-tailed)	,005	,033	,201		,021	,635
		N	25	25	25	25	25	25
	Test - AM	Pearson Correlation	,180	,175	,065	,458*	1	,559**
		Sig. (2-tailed)	,389	,403	,759	,021		,004
		N	25	25	25	25	25	25
	TDP - AM, PIZ	Pearson Correlation	,144	,322	,277	,100	,559**	1
		Sig. (2-tailed)	,492	,117	,180	,635	,004	
		N	25	25	25	25	25	25
2 žena	SK - ONZ	Pearson Correlation	1	,686**	,487*	,493*	,228	-,049
		Sig. (2-tailed)		,000	,022	,020	,309	,830
		N	22	22	22	22	22	22
	SK - BRZ	Pearson Correlation	,686**	1	,608**	,589**	,331	,257
		Sig. (2-tailed)	,000		,003	,004	,132	,248
		N	22	22	22	22	22	22
	SK - PIZ	Pearson Correlation	,487*	,608**	1	,646**	,423	,119
		Sig. (2-tailed)	,022	,003		,001	,050	,597
		N	22	22	22	22	22	22
	SK - AM	Pearson Correlation	,493*	,589**	,646**	1	,209	,384
		Sig. (2-tailed)	,020	,004	,001		,352	,078
		N	22	22	22	22	22	22
	Test - AM	Pearson Correlation	,228	,331	,423	,209	1	,201
		Sig. (2-tailed)	,309	,132	,050	,352		,370
		N	22	22	22	22	22	22
	TDP - AM, PIZ	Pearson Correlation	-,049	,257	,119	,384	,201	1
		Sig. (2-tailed)	,830	,248	,597	,078	,370	
		N	22	22	22	22	22	22

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení

V tabulce č. 11 jsou prezentovány výsledku t-testu, který jsme aplikovali pro srovnání průměrů výsledků skupin mužů a žen. Z výsledků je patrné, že výkon obou skupin v rámci jednotlivých dimenzí a testů je vyrovnaný. Výjimkou je test analytického myšlení, kde dosáhli muži statisticky významně lepších výsledků než ženy.

Tabulka č. 11

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SK - ONZ	EVA	,101	,752	-,927	45	,359	-,17636	,19020	-,55945	,20673
	EVNA			-,920	42,251	,363	-,17636	,19177	-,56330	,21057
SK - BZV	EVA	,376	,543	,500	45	,620	,10136	,20286	-,30721	,50994
	EVNA			,495	42,101	,623	,10136	,20462	-,31155	,51428
SK - PIZ	EVA	1,974	,167	-,122	45	,903	-,03136	,25707	-,54913	,48640
	EVNA			-,120	39,880	,905	-,03136	,26098	-,55887	,49615
SK - AM	EVA	1,510	,226	,347	45	,730	,06818	,19621	-,32700	,46337
	EVNA			,342	39,121	,734	,06818	,19959	-,33548	,47185
Test - AM	EVA	1,596	,213	2,120	45	,040	8,40727	3,96526	,42084	16,39371
	EVNA			2,155	44,370	,037	8,40727	3,90201	,54515	16,26940
TDP - AM, PIZ	EVA	1,767	,190	-,258	45	,797	-1,66727	6,45181	-14,66189	11,32735
	EVNA			-,262	44,639	,794	-1,66727	6,36068	-14,48120	11,14666

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení
EVNA – equal variance not assumed
EVA – equal variances assumed

11.2.2 Srovnání výsledků skupiny Malajsie a Česká republika

Tabulka č. 12 poskytuje přehled o základních statistických charakteristikách skupiny Malajsie a Česká republika v rámci použitých technik a jimi měřených kompetencí.

Tabulka č. 12

	národnost	N	Průměr	Standardní odchylka	Směrodatná odchylka
SK - ONZ	1 evropská	23	1,9130	,63339	,13207
	2 malajská	24	2,1667	,65386	,13347
SK - BRV	1 evropská	23	1,9565	,61539	,12832
	2 malajská	24	2,1250	,75542	,15420
SK - PIZ	1 evropská	23	2,2065	,87468	,18238
	2 malajská	24	2,2813	,88254	,18015
SK - AM	1 evropská	23	2,3804	,54288	,11320
	2 malajská	24	2,5521	,76606	,15637
Test - AM	1 evropská	23	69,3913	12,46354	2,59883
	2 malajská	24	58,3333	13,59881	2,77584
TDP - AM, PIZ	1 evropská	23	38,3913	26,31581	5,48723
	2 malajská	24	36,3333	17,02598	3,47541

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení

V tabulce č. 13 jsou prezentovány výsledky korelací jednotlivých kompetencí pro skupiny Malajsie a Česká republika. Lze vidět, že dochází především ke korelacím pozitivním a to v rámci všech kompetencí pro obě skupiny. S výskytem negativní korelace se nesetkáváme.

Tabulka č. 13

národnost			SK - ONZ	SK - BRV	SK - PIZ	SK - AM	Test - AM	TDP - AM, PIZ
1 evropská	SK - ONZ	Pearson Correlation	1	,515*	,403	,381	,028	-,200
		Sig. (2-tailed)		,012	,056	,072	,901	,361
		N	23	23	23	23	23	23
	SK - BRV	Pearson Correlation	,515*	1	,429*	,409	,353	,341
		Sig. (2-tailed)	,012		,041	,053	,098	,112
		N	23	23	23	23	23	23
	SK - PIZ	Pearson Correlation	,403	,429*	1	,330	,119	,211
		Sig. (2-tailed)	,056	,041		,125	,587	,335
		N	23	23	23	23	23	23
	SK - AM	Pearson Correlation	,381	,409	,330	1	,388	,196
		Sig. (2-tailed)	,072	,053	,125		,067	,370
		N	23	23	23	23	23	23
	Test - AM	Pearson Correlation	,028	,353	,119	,388	1	,472*
		Sig. (2-tailed)	,901	,098	,587	,067		,023
		N	23	23	23	23	23	23
	TDP - AM, PIZ	Pearson Correlation	-,200	,341	,211	,196	,472*	1
		Sig. (2-tailed)	,361	,112	,335	,370	,023	
		N	23	23	23	23	23	23
2 malajská	SK - ONZ	Pearson Correlation	1	,726**	,697**	,568**	,436*	,469*
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,033	,021
		N	24	24	24	24	24	24
	SK - BRV	Pearson Correlation	,726**	1	,736**	,571**	,311	,269
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,139	,204
		N	24	24	24	24	24	24
	SK - PIZ	Pearson Correlation	,697**	,736**	1	,604**	,355	,198
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,089	,353
		N	24	24	24	24	24	24
	SK - AM	Pearson Correlation	,568**	,571**	,604**	1	,443*	,313
		Sig. (2-tailed)	,004	,004	,002		,030	,137
		N	24	24	24	24	24	24
	Test - AM	Pearson Correlation	,436*	,311	,355	,443*	1	,374
		Sig. (2-tailed)	,033	,139	,089	,030		,072
		N	24	24	24	24	24	24
	TDP - AM, PIZ	Pearson Correlation	,469*	,269	,198	,313	,374	1
		Sig. (2-tailed)	,021	,204	,353	,137	,072	
		N	24	24	24	24	24	24

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení

V tabulce č. 14 jsou prezentovány výsledku t-testu, který jsme aplikovali pro srovnání průměrů výsledků skupin Malajsie a Česká republika. Rozdílné výsledky byly potvrzeny jen u testu analytického myšlení, ve kterém si kandidáti ČR vedli statisticky významně lépe než kandidáti Malajsie.

Tabulka č. 14

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SK - ONZ	EVA	,508	,480	-1,350	45	,184	-,25362	,18790	-,63207	,12482
	EVNA			-1,351	44,994	,184	-,25362	,18777	-,63181	,12456
SK - BRV	EVA	2,286	,138	-,836	45	,407	-,16848	,20149	-,57430	,23734
	EVNA			-,840	43,883	,406	-,16848	,20061	-,57280	,23585
SK - PIZ	EVA	,037	,848	-,291	45	,772	-,07473	,25640	-,59115	,44169
	EVNA			-,292	44,946	,772	-,07473	,25635	-,59107	,44161
SK - AM	EVA	5,100	,029	-,883	45	,382	-,17165	,19444	-,56327	,21997
	EVNA			-,889	41,506	,379	-,17165	,19304	-,56136	,21806
Test - AM	EVA	,268	,607	2,903	45	,006	11,05797	3,80973	3,38479	18,73115
	EVNA			2,908	44,915	,006	11,05797	3,80253	3,39888	18,71706
TDP - AM, PIZ	EVA	7,103	,011	,320	45	,751	2,05797	6,43759	-10,90799	15,02394
	EVNA			,317	37,430	,753	2,05797	6,49524	-11,09754	15,21348

Vysvětlivky:
SK – ONZ: skupinové úlohy kompetence orientace na zákazníka
SK – BZV: skupinové úlohy kompetence budování a řízení vztahů
SK – PIZ: skupinové úlohy kompetence přebírání řízení a odpovědnosti
SK – AM: skupinové úlohy kompetence analytické myšlení
TDP – AM, PIZ: třídění došlé pošty, kompetence analytické myšlení a přebírání řízení a odpovědnost
Test – AM: test analytického a numerického myšlení, kompetence analytické myšlení
EVNA – equal variance not assumed
EVA – equal variances assumed

12. Diskuze

Cílem našeho výzkumu bylo zhodnocení AC jako celku. Snažili jsme se zaměřit především na jeho obsahovou stránku. K nedostatkům, které jsme v AC spatřili, náleží především nerovnoměrné testování kompetencí různými technikami. Kompetence analytické myšlení je hodnocena v rámci 4 technik, oproti tomu kompetence znalost informačních technologií je hodnocena pouze v rámci techniky jedné - testu analytického a numerického myšlení. Za největší nedostatek AC považujeme použití nestandardizovaného testu jakožto nástroje pro hodnocení kompetence analytické myšlení. Dále pak výskyt kompetence znalost informačních technologií v AC považujeme v dané podobě za zbytečný. Domníváme se, že se nejedná o kompetenci v pravém slova smyslu. AC je dobrým nástrojem pro měření měkkých dovedností, kdežto znalost informačních technologií spadá do oblasti tvrdých dovedností, pro jejichž hodnocení se AC nehodí, resp. ne v podobě jak tomu bylo v AC u společnosti ABZ.

K silným stránkám AC společnosti ABZ patří techniky skupinové úlohy a třídění došlé pošty, po obsahové i realizační stránce. U skupinových úloh a jejich hodnocení by bylo vhodné užít škálu s lichým počtem bodů, pro lepší určení středu. V oblasti optimalizace AC bychom se patrně zaměřili na změnu fáze předvýběru kandidátů pro samotné AC. Efektivnější by mohlo být zacílit se přímo na absolventy oborů v oblasti informačních technologií, a nezahrnovat tak kandidáty z řad oborů jako je ekonomie, obchod atd. Tímto krokem bychom vyřešili problematičnost hodnocení znalosti informačních technologií. V návaznosti na to, by se mohly i skupinové úlohy měnit, co do svého zadání a být více tématicky zaměřené právě na oblast informačních technologií. Smysluplnou součástí AC by byla nepochybně také modelová – párová situace na zjištění interkulturních kompetencí. Test analytického myšlení by mohl být nahrazen například některým ze screeningových testů inteligence jako jsou Ravenovy progresivní matice, či modul hodnotící analytické myšlení v Amthauerově IST 2000 R. Za zvážení stojí také zařazení psychodiagnostických metod hodnotících osobnost, například Hoganova osobnostního dotazníku, který zmiňuje Wágnerová (2008, s. 48) jako výborný a rychlý nástroj pro individuální diagnostiku, výběr zaměstnanců a jejich rozvoj. Na výsledcích

tohoto dotazníku by se dalo stavět i do budoucna v DC. Uvědomujeme si, že zařazení psychodiagnostických metod do AC není jednorázovým a jednoduchým krokem.

V analýze dalších dat získaných z celkového vyhodnocení, jsme se zaměřili na srovnání skupin muži a ženy co do výsledků v jednotlivých kompetencích. Výsledky v podobě korelací a t-testu nepřinesly žádná zajímavá zjištění. Ke stejnému závěru jsme došli i v případě srovnání dat skupin Malajsie a Česká republika. Tuto analýzu dat jsme neprováděli za účelem systematického testování předem stanovených hypotéz, cílem bylo spíše předběžné zmapování skupin mužů a žen, Malajsie a Česká republika. Které by nás v případě významných zjištění, vedly k dalším úvahám zaměřených na možné intervenující činitele v rámci srovnávání dat mezi skupinami. K otázce prediktivní validity se na základě získaných dat nemůžeme vyjádřit, TP pro, které AC slouží stále trvá, nikdo z jeho participantů nezaujal pracovní pozici. Vzorek úspěšných kandidátů by nadto byl příliš malý (4) a vedl by ke značnému zkreslení výstupů.

Závěr

V této práci jsme se pokusili, o zachycení problematiky AC z různých úhlů pohledu, ponejvíce v její teoretické části. Větší pozornost jsme věnovali těm úhlům pohledu, které považujeme klíčové. Jednalo se především o interkulturní a sociálně-psychologický kontext AC, neopominuli jsme pochopitelně ani téma tvorby a realizace AC. Naším cílem bylo také vylíčit AC z pohledu psychologa působícího v personálně – psychologické oblasti.

Empirická část měla odrážet realitu AC tak jak se s ní můžeme někdy v praxi setkat. Závěrem, který si z obou těchto částí odnášíme je, že mezi teorií a praxí může být mnohdy velký rozdíl. Respektovat teoretické zázemí, na kterém AC staví je důležité pro jeho přínos v praxi.Bereme však také v potaz že tento respekt bývá limitován finančními a časovými možnostmi každé organizace. Realizace AC s nejvyšším respektem k jeho teoretickým základům je nepochybně velkou výzvou pro všechny jeho tvůrce, psychology nevyjímaje.

Seznam literatury

ANDERSON, Neil; GOLTSI, Vicky. Negative Psychological Effects of Selection Methods : Construct Formulation and an Empirical Investigation into an Assessment Center. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2006, 14, 3, [cit. 2010-11-04]. s. 236-255.Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 0965075X.

BALLANTYNE, Iain; POVAH, Nigel. *Assessment and Development Centres*. Vyd. 2. Aldershot : Gower Publishing, 2004. 220 s. ISBN 0-566-08599-2.

BEDRNOVÁ, Eva. Kompetence jako zdroj a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2000, 35, 1 - 2, s. 7 - 15. ISSN 0033-300X.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan . *Psychologie a sociologie řízení*. 3. dopl. vyd. . Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DE VITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Vyd. 6. Praha : Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DOUBKOVÁ, Dagmar. *Assessment centrum : Validita a další výbrané charakteristiky této metody*. Praha, 2006. 80 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

EARLEY, P. Christopher; SOON, Ang. *Cultural Intelligence : individual interactions across cultures*. individual interactions across cultures. Standford (California) : Standford University Press, 2003. 379 s. ISBN 0-8047-4312-6.

EURICH, Tasha L. , et al. Assessment Centers: : Current Practices in the United States. *Journal of Bussines & Psychology* [online]. 2009, 24, 4, [cit. 2010-11-15]. s. 387 - 407. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 0889-3268, eclanek DOI: 10.1007/s10869-009-9123-3.

EVERS, Arne; ANDERSON, Neil; VOSKUIJL, Olga. *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford : Blackwell, 2005. 558 s. ISBN 978-1-4051-1702-9.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : Jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations : International Task Force on Assessment Center Guidelines. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2009, roč. 17, č. 3, [cit. 2010-11-09], s. 243-253. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com/>. ISSN 0965075X.

GUION, Robert M. . *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah (New Jersey) : Erlbaum, 1998. 690 s. ISBN 0-8058-1577-5.

HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 4. . Praha : Portál, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7367-283-6.

HERSEN, Michel. *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment : Industrial and organizational assessment*. Hoboken (New Jersey) : Wiley, 2004. 560 s. ISBN 0-471-41614-2.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat : Analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2. Praha : Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

HOFSTEDE, Gert H. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks (California) : SAGE, 2003. 596 s. ISBN 0-8039-7324-1.

HOSKOVEC, Jiří. *Tajemství experimentální psychologie*. Vyd. 1. Praha : Academia, 1992. 168 s. ISBN 80-200-0359-2.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance : Vše o Assessment Centre*. Vyd. 2. Brno : ERA, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno : MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František; VEDRALOVÁ, Jitka; HORVÁTH, Luboš . *Kompetenční model : projekt ESF Učit se praxí*. Vyd. 1. Brno : Motiv Press, 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

JANOUŠEK, Jaromír . *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : SPN, 1986. 256 s.

KASÍKOVÁ, Hana. *Kooperativní učení a vyučování : Teoretické a praktické problémy*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2007. 179 s. ISBN 978-80-246-0192-2.

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Skupinová psychoterapie v praxi*. 3. dopl. vyd. Praha : Galén, 2005. 297 s. ISBN 80-7262-347-8.

KRAUSE, Diana E.; THORNTON III, George C. A Cross - Cultural Look at Assessment Center Practices : Survey Results from Western Europe and North America. *Applied Psychology : An International Review* [online]. 2009, 58, 4, [cit. 2010-11-15]. s. 557 - 585. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 0269994X.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Já a Ty : O zdravých vztazích mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha : Avicenum, 1986. 250 s.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha : Portál, 2008. 192 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

KYRIÁNOVÁ, Hana; GRUBER, Jan. *AC / DC : Vyber si tým*. Vyd. 1. Praha : Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-29-X.

KYRIÁNOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Vyd. 1. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha : Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003a. 213 s. ISBN 80-7184-926-X.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003b. 256 s. ISBN 80-246-0240-7.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

MONTAG, Petr. *Assessment Centre : Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Vyd. 1. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

MONTAG, Petr. Metoda assessment centra : Poslední praktické zkušenosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2003, 38, 3 - 4, s. 147 - 152 . ISSN 0033-300X.

MORAVCOVÁ, Michaela. Problematika akulturace u expatriotů. In *Psychologie v ekonomické praxi*. Praha : Karolinum, 2008. s. 27 - 34. ISSN 0033-300X.

MORGENSTERNOVÁ, Monika; ŠULOVÁ, Lenka . *Interkulturní psychologie : Rozvoj interkulturní senzitivity*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2007. 218 s. ISBN 978-80-246-1361-1

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha : Academia, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha : Academia, 2000. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha : Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-06281

O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and Organizational Culture: : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal* [online]. 1991, 34, 3, [cit. 2010-11-17]. s. 487-516. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 0001-4273

PROCHÁZKOVÁ, Lenka. *Využití kompetenčních modelů při řízení lidských zdrojů* [online]. Brno : Masarykova Univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, 2007. 49 s. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Ekonomicko - správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství . Dostupné z WWW: <is.muni.cz/th/106664/esf_b/Bakalarska_prace.doc>.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno : Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

SILVESTER, J.; DYKES, C. Selecting political candidates : A longitudinal study of assessment centre performance and political succes in the 2005 UK General Election. *Journal of Occupational and Organizational Psychlogy* [online]. 2007, 80, 1, [cit. 2010-11-15]. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 09631798.

SPIELBERGER, Charles D.; BUTCHER, James N. *Advances in Personality Assessment*. Vyd. 3. Hillsdale (New Jersey) : Erlbaum, 1983. 216 s. Dostupné z Google knihy: <http://books.google.com>. ISBN 0-89859-313-1.

SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. Vyd. 3. Praha : Portál, 1999. 342 s. ISBN 80-7367-050-X.

ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

The British Psychological Society. *Www.psytech.com* [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Assessment Centre Guidelines . Dostupné z WWW: <http://www.psytech.com/Documents/BPSAssessmentCentreGuidelines.pdf>.

THORNTON III, George C.; RUPP, Deborah E. *Assessment Centers in Human Resource Management : Strategies for prediction, diagnosis and development*. Routledge : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 361 s. ISBN 0-8058-5125-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum : Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno : NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha : ISV, 1997. 453 s. ISBN 80-85866-20-X.

VÝROST, Jozef; SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2001. 260 s. ISBN 80-247-0042-5.

WAGNEROVÁ, Irena. Hoganovy metody v personálně - psychologické praxi. In *Psychologie v ekonomické praxi*. Praha : Karolinum, 2008. s. 47 - 56. ISSN 0033-300X.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace : aktuální otázky*. Vyd. 1. Brno : Tribun EU, 2010a. 145 s. ISBN 978-80-7399-261-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologické metody výběru manažerů*. Vyd. 1. Praha : I. Wágnerová, 2010b. 160 s. ISBN 978-80-254-7729-8.

WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

WOODRUFFE, Charles . *Development and assessment centres : Identifying and assessing competence*. 3rd ed. London : CIPD, 2003. 294 s. ISBN 0-85292-852-1.

ZIV, Amitai, et al. MOR : a simulation-based assessment centre for evaluating the personal and interpersonal qualities of medical school candidates. *Medical Education* [online]. 2008, 42, 10, [cit. 2010-11-10]. s. 991 - 998. Dostupný z EBSCOhost: <http://search.ebscohost.com>. ISSN 03080110.

Přílohy

Příloha č. 1 Manuál AC

1. Matice použitých metod

	Skupinová úloha I	Skupinová úloha II	Třídění došlé pošty	Testy
Orientace na zákazníka	x	x		
Budování a řízení vztahů(týmová práce a flexibilita)	x	x		
Přebírání řízení a odpovědnosti	x	x	x	
Analytické myšlení	x	x	x	x
Znalost informačních technologií				x
Anglický jazyk	x	x	x	

2. Časový rozvrh (plánováno pro 10 kandidátů)

Čas	Aktivita
8:30 – 9:00	Příchod
9:00 – 10:45	Přivítání a představení (15´)
	Psychologická příprava (10´)
	Představení společnosti (20´)
	Představení trainee programu (20´)
	Sebeprezentace kandidátů (30´)
10:45 – 11:00	Přestávka na kávu, čaj
11:00 – 11:50	Skupinové úlohy 1 (50´)
11:50 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:30	Skupinové úlohy 2 (60´)
13:30 – 15:40	Pohovory + Třídění došlé pošty - Testy
15:40 – 16:00	Sebehodnocení kandidátů, ukončení AC
16:00 – 17:30	Zpracování výsledků
17:00 – 18:30	Závěrečné setkání hodnotitelů, hodnocení kandidátů, určení úspěšných.

3. Přehled hodnocených kompetencí

Orientace na zákazníka

- Umí rozlišit zákazníky, vnímá situaci na trhu a konkurenci
- Komunikativní, otevřený, buduje vztahy
- Projevuje zájem a táže se na zákazníkovy potřeby
- Je orientován na kvalitu činností a výsledky
- Snaží se dosáhnout spokojenosti zákazníka, upřednostní ji před svým vlastním úspěchem

Budování a řízení vztahů, včetně flexibility

- Aktivně sdílí informace a zkušenosti s ostatními
- Usiluje o aktivní roli ve skupině
- Je otevřený vůči návrhům druhých a pracuje s nimi
- Poskytuje a přijímá zpětnou vazbu (pozitivní, kritickou),je konstruktivní
- Jedná s ostatními s respektem, podporuje je v účasti
- Je ochoten změnit svůj názor, není neústupný
- Je aktivní, hledá nová řešení
- Reaguje positivně na nové informace od druhých
- Adaptuje se rychle na aktuální situaci
- Nepanikaří a nezaujímá negativní postoj

Přebírání řízení a odpovědnosti

- Umí se prosadit, má vliv na názor ostatních
- Dokáže získat podporu ostatních pro rozhodnutí
- Aktivně hledá řešení, účastní se jich
- Je organizovaný, využívá efektivně dostupné zdroje včetně času
- Plánuje a stanovuje priority (co je důležité nyní)

Analytické myšlení

Znalost informačních technologií

Anglický jazyk

- Výborná znalost angličtiny slovem i písmem
- Je schopen komunikovat s ostatními bez obtíží

4. Metody

1. Skupinová úloha 1. – Tvoř vs. Rychlopapír (APPENDIX I).

Kandidáti jsou rozděleni do 4 skupin (tým programátorů, obchodní tým, marketingový tým a finanční tým). Ve skupinách budou diskutovat předložený problém a během deseti minut se dohodnou na jeho řešení, musí dojít k řešení natolik detailnímu jak umožňuje čas.

4 skupiny se pak sloučí do dvou oddělených skupin Tvoř A Rychlopapír, znova diskutují předložený problém a musí se dohodnout na jeho řešení během 15 minut.

2 skupiny se sloučí do jedné velké skupiny a mají 25 minut, aby našli společné řešení. 10 minut před tímto sloučením budou mít tyto dvě skupiny Tvoř A Rychlopapír 5-minutovou přestávku, aby vymyslely strategii řešení problému.

Celkový čas: 50 minut

Hodnotitelé: Každý hodnotitel sleduje a pozoruje 2-3 kandidáty dle 4 kompetencí, záznam provádí do hodnotícího formuláře.

Po této skupinové úlohy budou kandidáti požádáni, aby v jedné větě řekli, co by udělali jinak.

2. Skupinová úloha 2. – „Městská rada“

Ve dvou oddělených skupinách budou kandidáti diskutovat případovou studii, cílem je během 30 minut vymyslet společné řešení a vytvořit prezentaci. Každá skupina bude prezentovat výsledek druhé skupině. Každý kandidát bude prezentovat svůj návrh řešení v čase 2 minut. Celkový čas pro každou skupinu je 10 minut.

Po proběhnuvší prezentaci obou skupin, každý z členů jedné skupiny poskytne positivní zpětnou vazbu k prezentaci druhé skupiny. Každý člen bude mít max. 1 minutu na svou zpětnou vazbu)

Celkový čas: 60 minut

Hodnotitelé: Každý hodnotitel sleduje a pozoruje 2-3 kandidáty dle 4 kompetencí, záznam provádí do hodnotícího formuláře.

Hodnotitelé věnují pozornost také členům, které přímo nehodnotí!

3. Třídění došlé pošty

Každý z kandidátů individuálně vypracuje na základě obsahu e-mailu 2 tabulky v Excel a graf.

Čas : 40 minut

5. Test analytického a numerického myšlení, test znalosti informačních technologií

Každý kandidát řeší 12 analytických a numerických otázek, a test znalostí informačních technologií (20 otázek).

6. Strukturovaný rozhovor

S každým kandidátem proběhne rozhovor, který povede Senior Manager a zástupce HR.
Cílem rozhovoru je zmapovat kandidátovi motivaci. Motivace zahrnuje kandidátova krátkodobá a dlouhodobá očekávání od práce, požadavky na plat a benefity, včetně postojů k pracovnímu prostředí (open space kanceláře, pravidla oblékání). Otázky se budou zaměřovat na chování. Zkuste se vyhnout hypotetickým otázkám vztahujícím se k budoucnosti.

Čas: 40 minut

7. Závěrečná diskuze, integrace získaných dat

Poté co je AC formálně ukončeno a kandidáti odešli, HR vyhodnotí data (graf úspěšnosti v jednotlivých aktivitách). Následně proběhne za pomoci prezentace vyhodnocených dat diskuze Senior Managerů a HR, společně ještě téhož dne vyberou kandidáty, kterým se nabídne účast v trainee programu.

Příloha č. 2 Podrobné zadání a obsah skupinových úloh 1 a 2

Skupinová úloha 1 – Tvoř vs. Rychlopapír

První skupina :

Jste programátorským týmem společnosti Tvoř, známé společnosti zabývající se vývojem webových stránek. Zrovna jste vyvinuli webové stránky pro společnost Rychlopapír – online dodavatele kancelářských potřeb.

Na stránky byla jednoměsíční záruka, která zrovna skončila. Samozřejmě na stránkách došlo k určitým obtížím v během jejich provozu, ale tyto potíže byly ihned odstraněny během záruční doby a nyní stránky fungují bez obtíží.

Dnes ráno volali ze společnosti Rychlopapír, aby Vám oznámili, že stránky nefungují u některých starších verzí prohlížečů. Klient trvá na zjednání nápravy, tak aby web fungoval u všech typu webových prohlížečů.

Dnes odpoledne se budete účastnit 30 minutového setkání se společností Rychlopapír, abyste prodiskutovali řešení zmíněného problému. Na toto jednání půjdete se obchodním týmem vaší společnosti (Tvoř).

Za pár minut se potkáte s obchodním týmem na 15 minut, abyste probrali řešení situace společnosti Rychlopapír. Před tímto setkáním zaujměte stanovisko k řešení problému v rámci vašeho programátorského týmu.

Zde jsou některá fakta, která je důležité vzít v potaz:

- Z ryze technického hlediska, se nejedná o vyřešení problému, ale o zcela nový požadavek – zakázku (zprostředkovat, aby webové stránky fungovaly i na starších typech internetových prohlížečů.
- Pouze 15% webových uživatelů používá staré verze webových prohlížečů, které neumožňují používat nové webové stránky. Těchto 15% se nepochybně časem sníží na 0% vzhledem k tomu jak lidé budou upgradovat své počítače.
- Zařídit, aby stránky fungoval u 95% webových prohlížečů bude vyžadovat několik týdnů práce a 5000 na programátorské výdaje.
- Nastavení stránek, tak aby byly podporovány 100%internetových prohlížečů bude trvat několik měsíců a náklady na programování budou činit 30 000 Euro. Je nemožné splnit požadavky Tvoř bez toho, aby je uhradili

Druhá skupina:

Jste obchodní tým společnosti Tvoř, společnosti, která je uznávaná v oblasti webového vývoje. Zrovna jste vyvinuli webové stránky pro společnost Rychlopapír – online prodeje kancelářských potřeb.

Na stránky byla jednoměsíční záruka, která zrovna skončila. Samozřejmě na stránkách došlo k určitým obtížím v během jejich provozu, ale tyto potíže byly ihned odstraněny během záruční doby a nyní stránky fungují bez obtíží.

Dnes ráno volali ze společnosti Rychlopapír, aby Vám oznámili, že stránky nefungují u některých starších verzí prohlížečů. Klient trvá na zjednání nápravy, tak aby web fungoval u všech typu webových prohlížečů.

Dnes odpoledne se budete účastnit 30 minutového setkání se společností Rychlopapír, abyste prodiskutovali řešení zmíněného problému. Na toto jednání půjdete programátorským týmem vaší společnosti.

Zanedlouho se setkáte s programátorským týmem, abyste se dohodli na řešení, které budete diskutovat na meetingu s Rychlopapírem Před meetingem s programátorských týmem prodiskutujte a vymyslete řešení vzniklé situace se společnosti Rychlopapír, za váš obchodní tým.

Zde jsou některá fakta, která je důležité vzít v potaz:

- Smlouva se společností Rychlopapír nespecifikuje jednoznačně od začátku, že by webové stránky měly být podporovány všemi typy webových prohlížečů. Není jisté, zda se jedná o „problém“, který by měl být řešen zadarmo nebo by měl být předmětem nové zakázky.

- Tento měsíc jste pozadu se splněním obchodních cílů. Kdyby se vám podařilo získat 10 000Euro za zakázku od Rychlopapír, byli byste schopni splnit stanovený cíl a získat měsíční bonus ve výplatě.

- Aktuálně jednáte také s potenciálním zákazníkem o vývoji webových stránek. Poskytli jste jim kontaktní údaje na Rychlopapír, jakožto vašeho zákazníka, lze očekávat, že potenciální zákazník bude kontaktovat Rychlopapír kvůli referencím na vaše služby.

Třetí skupina:

Jste marketingový tým společnosti Rychlopapír, online dodavatele kancelářských potřeb.Jako součást nové marketingové strategie vaší společnosti jste se rozhodli pro zprovoznění nových webových stránek, které byly vyvinuty web designérskou společností jménem Tvoř.

Na nové webové stránky se vztahovala jednoměsíční záruka, která zrovna proběhla. Během záruční doby, docházelo k problémům v systému online objednávek, které zapříčinily, že objednávky byly doručeny na špatné adresy. Tvoř tento problém vyřešila a nyní je vše v pořádku. Reputace vaší společnosti i přesto utrpěla, někteří ze zákazníku

psali o negativní zkušenosti s Rychlopapírem, protože jejich objednávky nebyly vyřízeny v požadovaném čase.
Nastal nový problém, jeden z největších zákazníků Rychlopapíru společnost AC, tvrdí, že jim nefunguje systém online objednávek, protože používají staré webové prohlížeče. Nyní tak nemohou učinit online objednávku, a jestli tento problém nebude rychle vyřešen přejdou ke konkurenci.

Pozvali jste zástupce společnosti Tvoř na 30 minutový meeting dnes odpoledne, abyste s ním prodiskutovali řešení situace. Na tento meeting půjdete s finančním týmem vaší společnosti.

Za chvíli se setkáte s finančním týmem na 15-ti minutovém meetingu, abyste se připravili na setkání se společností Tvoř. Ještě před meetingem finančním týmem prodiskutujte řešení, které bude podporovat váš tým.
Zde jsou některá důležitá fakta:

- Současně s řešením problému se společnosti AC, budete muset také muset napravit špatnou reputaci vaší společnosti, způsobenou dodáním objednávek na špatné adresy. Váš marketingový tým nemá hlubší informace a zkušenosti s webem, aby si pomohl sám. Ale Tvoř ano.
- Aktuálně se už v marketingovém rozpočtu nenacházejí žádné peníze pro tento rok. Abyste zachránili reputaci vaší společnosti, budete také potřeboval souhlas finančního oddělení pro rozšíření rozpočtu pro marketing a nebo přesvědčit Tvoř, aby vám pomohla zadarmo.

Čtvrtá skupina:

Jste finanční tým společnosti Rychlopapír, online dodavatele kancelářských potřeb. Jako součást nové marketingové strategie vaší společnosti jste se rozhodli pro zprovoznění nových webových stránek, které byly vyvinuty web designérskou společností jménem Tvoř.
Na nové webové stránky se vztahovala jednoměsíční záruka, která zrovna proběhla. Během záruční doby, docházelo k problémům v systému online objednávek, které zapříčinily, že objednávky byly doručeny na špatné adresy. Tvoř tento problém vyřešila a nyní je vše v pořádku. Reputace vaší společnosti i přesto utrpěla, někteří ze zákazníku psali o negativní zkušenosti s Rychlopapírem, protože jejich objednávky nebyly vyřízeny v požadovaném čase.

Nastal nový problém, jeden z největších zákazníků Rychlopapíru společnost AC, tvrdí, že jim nefunguje systém online objednávek, protože používají staré webové prohlížeče. Nyní tak nemohou učinit online objednávku, a jestli tento problém nebude rychle vyřešen přejdou ke konkurenci.

Pozvali jste Tvoř na 30 minutový meeting na dnes odpoledne, abyste se dohodli na řešení vzniklého problému. Na toto setkání půjdete s marketingovým týmem vaší společnosti.

Za chvíli se setkáte s marketingovým týmem na 15 minut, abyste vymysleli řešení problému situace se společností Tvoř. Před tímto setkáním se dohodněte na řešení v rámci vašeho – finančního týmu.

Zde jsou některá důležitá fakta:

- Od té doby co byly spuštěny nové webové stránky se kvůli problémům se systémem online objednávek snížily tržby.
- Nemůžete si dovolit ztratit zákazníka – společnost AC, je významným zdrojem vašich tržeb.
- Rychlopapír je momentálně zadlužen a má půjčku u banky. Původním záměrem nové marketingové strategie (nových webových stránek) bylo rychle zvýšení zisku, aby půjčka byla co nejdříve splacena, a Rychlopapír mohl co nejdříve zase vydělávat. Jak se zdá Rychlopapír směřuje k bankrotu.
- Banka přislíbila půjčit dalších 20000Euro, ale musejí být splaceny do roka.

Skupinová úloha 2 – Městská rada Horní Dolní

Předložený problém: Jste členy městské rady Horní Dolní a dnes se setkáváte za účelem sestavení rozpočtu na příští rok. Je také období volby do městského zastupitelstva a všichni členové budou muset obhájit svou pozici. Vašim úkolem je sestavit rozpočet na příští rok a připravit si prezentaci, kterou přednesete před občany Vašeho města. Vycházejte z částky, kterou máte pro rozpočet k dispozici a ze seznamu oblastí, které vyžadují investice.

Váš úkol:

- V následujících 30 minutých se dohodněte na rozpočtu pro příští rok a připravte si 10-ti minutovou prezentaci na příští zasedání radnice. Rozpočet musí být zodpovědný a prezentace poutává tak, aby pomohla k znovuzvolení členů do městské rady.
- Na zasedání radnice, každý člen rady odprezentuje část prezentace, tak aby šance na znovuzvolení všech členů byla stejná.
- Mějte na paměti, že prezentace bude trvat pouze 10 minut, takže nebude čas na rozebírání detailů. Udělejte ji jednoduchou a přesvědčivou.
- Na zasedání městské rady vám budou kladeny dotazy z řad přítomných občanů. Občané jsou rozhořčeni ze současné situace ve městě, očekávejte spíše nepřátelské otázky a jednání.
- Během Vaší prezentace nebudete moci měnit rozpočet na základě otázek od spoluobčanů. Bude předložen a nelze ho pak dále upravovat. Jednoduše budete muset obhájit svá rozhodnutí, pozitivním a přesvědčivým způsobem.
- Pro prezentaci můžete využít flipchart a tabuli.

Rozpočtové cíle:

- Rozpočet na příští rok nesmí přesáhnout 8500 Hornodolních Korun.
- Rozpočet je o 15% nižší ve srovnání s rozpočtem z minulého roku.

Volební cíle:

- Fabrika Hornodol – největší zaměstnavatel ve městě, ukončil svoji činnost v letošním roce, což mělo za důsledek vysokou nezaměstnanost a negativní ekonomický dopad na rodiny a malé podniky. Lidé jsou touto situací velmi znepokojeni a obávají se o budoucnost města.
- Pro potenciální voliče, jsou klíčová následující témata:
  - Zvýšení zaměstnanosti (75%)
  - Boj proti korupci státních zaměstnanců (50%)
  - Lepší školy a podpora pro děti (35%)
  - Revitalizace komerční části centra města (20%)
  - Ochrana životního prostředí (15%)

Oblast	Rozpočet pro tento rok	Rozpočet pro příští rok
Zdravotnické a záchranářské služby	2203	
Hasičský sbor	1237	
Parky a odpočinek	670	
Policejní a soudní systém	2040	
Školy a péče o děti	1380	
Fond mimořádných projektů	1500	
Podpora nezaměstnaným	850	
Vodovodní systém	120	
Celkem	10000	8500

Položky rozpočtu:

Zdravotnické a záchranářské služby

- Rozpočet na příští rok zahrnuje údržbu 50 pacientských lůžek, a prostor pohotovosti a operačních sálů, personál 6 lékařů a 10 dalších zdravotnických pracovníků, 12 administrativních pracovníků.
- Od té doby, co byla postavena větší nemocnice v nedaleké obci Levopravá (20 km daleko) chodí většina občanů Horní Dolní pro léčiva právě tam.
-

Hasičský sbor

- Hasičské oddělení si stěžuje, potřebuje vyměnit hasící stroj č. 1, který má neustálé problémy, které by mohly mít katastrofické důsledky v případě požáru. Náklady na nový hasící motor budou 250 korun.
- Jestli nebude koupen nový motor budou potřebovat na opravu stávajícího 40 korun.

- Hasičské oddělení zaměstnává 5 lidí na plný úvazek a dále se spoléhá na 20 dobrovolníků.
- V minulém roce se jim podařilo zabezpečit pouze 15 dobrovolníků. Šéf hasičů požádal o zřízení dalších 5 míst na plný úvazek, což znamená 10000 korun ročně na každé zřízené pracovní místo.

Parky a odpočinek

- Horní Dolní získala v minulém roce cenu za nádherný městský park.S touto výhrou se pojil požadavek na další investici 450 korun. Tento požadavek vychází z faktu, že by se měly přestat k údržbě parku používat chemikálie a jiné látky škodící životnímu prostředí.
- Město má fotbalové hřiště a hřiště pro děti, jejichž údržba vyjde na 220 korun.
- Parky a odpočinková centra zaměstnávají 20 lidí.

Policejní a soudní systém

- Policejní a soudní systém zaměstnává 150 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou placeni podprůměr běžné mzdy ve svých profesích. Také korupce je velkým problémem, pracovníci přijímají úplatky, aby si tak vykompenzovali nízký příjem.
- Šéf policie varuje, že následkem zvýšené nezaměstnanosti stoupla kriminalita ve městě. Na tomto základě požaduje, navýšení rozpočtu pro oblast policie o 10%, aby mohly být instalovány bezpečnostní kamery na klíčových místech veřejných prostranství a abys mohl najmout další dva strážníky.

Vodovodní systém

- Ředitel vodovodních systémů varuje, že systém byl v posledních letech výrazně podfinancováván a je v neuspokojivém stavu. Pravděpodobně dojde k jeho kolapsu během 2 let, pokud nebude urychleně zainvestováno 200 korun do jeho oprav.
- Čím déle se bude odkládat oprava tím vyšší budou náklady na ní.
- Jestliže systém zkolabuje, bude to vyžadovat 1000 korun, aby byl problém vyřešen, a zabránilo se tak katastrofě, která by znečistila Horní Dolní a přišla ji na tisíce korun.

Školy a péče o děti

- Počet školáků klesl o 10%, některé z rodin se odstěhovaly z Horní Dolní, aby si hledali novou práci jinde.
- Tento rozpočet zahrnuje 20 korun na fond Program pro mladé. Z tohoto fondu se financují sportovní kluby, letní tábory, poradenská služba pro mladé, protidrogové programy. Programy pro mladé jsou komunitou velmi oceňovány.
- Vedoucí programu pro mladé varuje, že mladí v Horní Dolní teď potřebují zvýšenou péči, v období kdy jejich rodiče přišli o práci. Programy pro mladé by měly být extra financovány, aby poskytly více poradců a rozšířily se sportovní kluby.
-

Fond mimořádných projektů

- Fond na mimořádné projekty financuje projekty, které jsou nad rámec a nečekané, v minulém roce se jednalo o 3 projekty.

- 500 korun bylo investováno do renovace městského parku. Tyto peníze byly použity a projekt úspěšně dokončen.
- 400 korun bylo vyčleněno na postavení veřejného centra denní péče od děti. Tyto peníze byly již proinvestovány, a stavba je hotova teprve z poloviny. Stále schází 200 korun na dokončení stavby, ty se pravděpodobně ztratily díky korupci. Bude nutné získat dalších 200 korun.
- 600 korun bylo z rozpočtu vyčleněno na nákup autobusů, které měly podpořit dopravní systém, ale tento projekt doposavad nezačal a peníze z něj nebyly čerpány.

Podpora nezaměstnaným

- V minulém roce byla nezaměstnanost Horní Dolní pod 5%.
- Letos, vzhledem k uzavření místní fabriky, je míra nezaměstnanosti Horní Dolní na 12% a očekává se její další nárůst způsobený dlouhodobým dopadem uzavření fabriky na subdodavatele, kteří byli na fabrice závislí a nyní míří k bankrotu.
- Podpora nezaměstnaným zahrnuje finanční podporu nezaměstnaným a finance na rekvalifikační kurzy.

Příloha č. 3 Třídění došlé pošty

Použijte, prosím, svůj selský rozum, k splnění úkolů, které vyplývají z následující e-mailové komunikace, i přesto, že všechny podstatné informace nejsou poskytnuty.l

Od: Tonda Pohodář (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, 3. květen, 2010 7:30
To: Tomáš Dobrýden (ABC CZ), Absolvent Nadšený (ABC CZ), Jahoda Sladká (ABC CZ)
Cc: Jana Průhonická (ABC CZ)
Předmět: Granát

Milí kolegové,

všechna data potřebná pro projekt Granát by měla být připravena do konce dnešního dne, takže můžeme příští týden na meetingu probrat poslední kroky nutné k rozběhnutí projektu k datu 1. května.

Absolvente,

chtěla bych Tě požádat o přípravu:

- reportu k projektu Granát, který bude zahrnovat tabulku se všemi nezbytnými údaji o nových zaměstnancích a dodavatelích jako jsou jejich osobní čísla, e-mailové adresy, přístupová jména a platnost přístupových jmen, data kdy zaměstnanec odchází.
- report k dostupným pracovním silám k tomuto projektu, který čerpá z dat tvé kolegyně Jahody Sladké, ve formě grafu a taky Excel.
- krátkou prezentaci v power point s klíčovými informacemi o projektu, tak abychom ji mohli použít na týmovém meetingu příští týden.

Děkuji,

s úctou
Tonda

Tonda Pohodář
Senior Project Manager

Od: Jana Průhonická (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 9:48
Komu: Madam Náborová (ABC CZ), Pán Náboru (ABC CZ)
Cc: Tomáš Dobrýden (ABC CZ), Absolvent Nadšený (ABC CZ), Veronika Dodavatelská (ABC CZ)
Předmět: žádost o přístupová jména

Drazí kolegové,

vzhledem k novým pravidlům jsem byla požádána HR týmem o zařízení všech záležitostí, které se týkají nových zaměstnanců a dodavatelů. Chtěla bych vás tedy požádat o vytvoření přístupových jmen pro následující osoby.

číslo	jméno	Email
3521	Krásný Počasí	krasne.pocasi@greatcompany.com
5657	Pán Džemů	pan.dzemu@greatcompany.com
6586	Shiva Parakashivan	Shiva.Parakashivan@greatcompany.com
7138	Jíra Drsňák	Jira.drsnak@greatcompany.com

Jíra tady bude do 18 září 2011, Shiva zůstává na dobu neurčitou, Krásný a Juri do 31. října. Všichni začínají datem 1. října 2010.

Zatím potřebujeme jenom přístupová jména. Tomáš Dobrýden nás požádal, jestli by to mohlo být zařízeno v následující podobě:

- Krapo
- Padze
- Shparak
- JiDrs

Dík a dejte mi vědět, jak dlouho bude vytvoření přístupových jmen trvat, nebyla jsem o tom totiž dosud informována.

Jana Průhonická
Koordinátor projektu

Od: Tomáš Dobrýden (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 10:01
Komu: Madam Náborů (ABC CZ), Pán Náborů(ABC CZ)
Cc: Absolvent Nadšený (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ), Německý Hráč (ABC CZ)
Předmět: RE: žádost o přístupová jména
Významnost: vysoká

Drazí kolegové z HR týmu,

Jsem součástí projektového týmu, který žádá o níže uváděná přístupová jména.
.Prosím prodlužte platnost přístupových jmen do 21. října 2011 pro všechny požadované lidi, tento den bude projekt ukončen. Do kopie tohoto mailu jsem dal Tondu Pohodáře – vedoucího projektu, a Německého Hráče – vedoucího projektu, v případě, že byste měli nějaké konkrétní dotazy k projektu či jiným záležitostem souvisejícím, neváhejte se na ně přímo obrátit.

Taktéž označuji tuto žádost jako vysokou z hlediska významnosti, protože je naléhavá a protože za nedlouho budeme začínat s testovací fází projektu a jsme poněkud neklidní, že nestihneme vzhledem k výše požadovanému začít včas.

Zdravím,
Tomáš

Tomáš Dobrýden
IT Solution Consultant

Od: Tomáš Dobrýden (ABC CZ)
Odesláno: 3. Květen, 2010 10:11
Komu: Madám Náborová (ABC CZ), Pán Náborů (ABC CZ)
Cc: Nadšení Absolventi (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ), Německý Hráč, Jahoda Sladká (ABC CZ)
Předmět: RE: Žádost o přístupová jména

Drazí kolegové,

Vytvořil jsem žádost, aby se daly věci do pohybu.

Absolvente, chtěl bych tě požádat o vytvoření reportu k projektu Granát za pomocí excelu, report nás bude informovat kolik projektových konzultantů a koordinátorů bude k dispozici pro tento projekt. Jahoda Sladká ti poskytne potřebná data.

Prosím, potvrďte správnost procesu žádosti o přístupová jména a že někdo z HR týmu nám pomůže jak bude potřeba.

Zdraví,
Tomáš

Tomáš Dobrýden
IT Solution Consultant

Od: Pána Náborů (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek,Květen 03, 2010 12:18
Komu: Tomáš Dobrýden (ABC CZ), Madam Náborová (ABC CZ), Veronika Dodavatelská(ABC CZ)
Cc: Absolvent Nadšený (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ), Německý Hráč
Předmět: Proces nových zaměstnanců

Zdravím všechny,

Patrně došlo k nedorozumění v procesu týkajících se nových zaměstnanců. Oddělení HR je zodpovědně za přijetí všech formulářů Nově příchozích pro všechny nové zaměstnance. Dodavatelský management je odpovědný za přijetí formulářů Nově příchozí pro všechny dodavatele.
Jedině paní Shiva Parakashivan náleží ke skupině, kterou HR zabezpečuje a bude najata jako běžný zaměstnanec.
Jsou zde také pan Přišel Přílišpozdě a paní Jedna Zposledních, kteří se přidají k nám na začátku projektu jako dodavatelé a budou zde setrvávat do 30. září 2011.
V rámci toho se dodavatelský management, Veronika Dodavatelská (v kopii) postará o formuláře Nově příchozí pro dodavatele.
Veroniko – můžeš prosím pomoci Absolventovi a Tomášovi?
zdraví,

Pán Náborů
Lidské zdroje – Nábor

Od: Tomáš Dobrýden (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 12:22
Komu: Pán Náborů (ABC CZ), Veronika Dodavatelská (ABC CZ)
Cc: Absolvent Nadšený (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ)
Předmět: RE: Proces nových zaměstnanců

Pane Náborů,

Děkuji za objasnění. Přístupová jména – platná po dobu projektu – pro naše dva kolegy budou následující:

- Připo
- Jednazpo

Absolvente,

prosím ponech všechny lidi v jedné tabulce. A jenom přidej sloupec navíc „Náborový proces“, který bude pro řízení HR nebo dodavatelů.

Zdravím,
Tomáš

Tomáš Dobrýden
IT Solution Consultant

Od: Veronika Dodavatelská (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 13:52
Komu: Tomáš Dobrýden (ABC CZ, Pán Náborů (ABC CZ)
Cc: Absolvent Nadšený (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ), Jana Průhonická (ABC CZ)
Předmět: RE: Proces nových zaměstnanců

Milí kolegové,

pan Krásné Počasí nakonec nebyl přijat.
Jsou tady dva noví kolegové pan Přišel Přílišpozdě a paní Jedna Zposledních také ze společnosti Velká.
Jejich osobní čísla budou: 7752 (pan Přílišpozdě) a 5689 (paní Zposledních).

Přeji hezký den,

zdravím,
Veronika

Veronika Dodavatelská
Koordinátor dodavatelů

Od: Jahoda Sladká (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 14:30
Komu: Absolvent Nadšený (ABC CZ), Tonda Pohodář (ABC CZ)
Předmět t: Stav pracovních sil

Drahý Absolvente,

I když nejsi jedním z hlavních koordinátorů projektu Granát, posílám Ti stav pracovních sil, které jsou dostupné pro tento projekt:

Pracovní síly – dostupné síly			
oddělení	zaměstnanec	specializace	dostupnost
IT konzultant	Hana Nováková	UNIX	90%
IT konzultant	Jerry Tomas	UNIX	70%
IT konzultant	Jan Citrus	UNIX/SQL	45%
IT konzultant	Anna KÁ	SAP ABAP	45%
IT konzultant	Karl Perry	SAP	25%
IT konzultant	Jaroslav Meason	SQL	30%
IT konzultant	Tom Individualista	SQL	30%
Právní konzultant	Tom Právník	Zkušenost z projektu Perla 2006	100%
Vedoucí dodávky zákazníků	Percy Delayed	Zkušenost z projektu Perla 2006	15%
Vedoucí dodávky zákazníků	Randy Jackson	Zkušenost z projektu Perla 2006	55%
Koordinátor projektu	Student 1	Zkušenost z projektu Perla 2006	10%
Vedoucí dodávky zákazníků	Lubomir Fenster	Zkušenost z projektu Perla 2006	100%
Koordinátor projektu	Student 3	Zkušenost z projektu Perla 2006	100%
Koordinátor projektu	Student 4	N/A	70%
Koordinátor projektu	Student 5	N/A	10%
Koordinátor projektu	Hedy Henderson	Zkušenost z projektu Perla 2006	100%
Koordinátor projektu	Jaromir Katering	Zkušenost z projektu Perla 2006	100%
Koordinátor projektu	Terry Redhat	Zkušenost z projektu Perla 2006	10%

Koordinátor projektu	Ivana Sovinská	Zkušenost z projektu Perla 2006	15%
Vedoucí týmu projektu	Denis Ofcourse	Technická implementace - SW	100%

- Prosím přidej tuto tabulku do svého reportu
- Přidej nový sloupec s informací kolik dní a hodin během týdne je každá z osob schopna pracovat na projektu.
- Budeme potřebovat jenom ty, kteří jsou schopni pracovat minimálně 20 hodin týdně, prosím, označ je nějak v té tabulce.
- Vytvoř graf, který bude ukazovat počet lidí dostupných na každou část týdne. Kromě vlastních zdrojů budeme taky najímat externí pracovníky (jak bylo zmíněno dříve) kvůli znalostem UNIX/SQL a jedna osoba, která bude najata je lokální zaměstnanec (paní Shiva Parakashivan) kvůli specializaci na SAP.

Všichni z nich budou 100% k dispozici během projektu Granát, zahrň je taky, prosím, do svého finálního reportu.

Zdraví,
Jahoda

Jahoda Sladká
Resource Office Specialist

Od: Tonda Pohodář (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 15:32
Komu: Absolvent Nadšený (ABC CZ)
Cc: Tomáš Dobrýden (ABC CZ), Jahoda Sladká (ABC CZ), Jana Průhonická (ABC CZ), Německý Hráč(ABC CZ)
Předmět: Power point report

Absolvente,

co se týče tvého finálního reportu, prosím, zahrň tam také všechny účastníky tohoto projektu a nezapomeň na svůj tým☺
Vím, že jsi tu nový, tak jsem dal všechny do kopie tohoto e-mailu, tak abys na nikoho nezapomněl. Všichni z nás jsme Ti 100% k dispozici (no vlastně 150%, protože následujících pár měsíců budeme nejspíš žít v kanceláři).
Díky Absolvente, oceňuji Tvou práci,

Tonda

Tonda Pohodář
Senior Project Manager

Od: Tonda Pohodář (ABC CZ)
Odesláno: Čtvrtek, Květen 03, 2010 17:57
Komu: Tomáš Dobrýden (ABC CZ), Nadšený Absolvent (ABC), Jahoda Sladká (ABC CZ), Jana Průhonická ABC CZ)
Cc: Veronika Dodavatelská (ABC CZ), Pán Náborů (ABC CZ), Madam Náborová ABC CZ)
Předmět: Granát

Ahoj lidi,
chtěl bych vám všem poděkovat za pomoc a spolupráci při přípravě projektu Granát. Vypadá to, že se rozběhne dle našeho časového plánu.
Uvidíme se na meetingu tento týden!

Ještě jednou děkuji!

Tonda
Tonda Pohodář
Senior Project Manager