

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO
ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium
2004-2008

Lucie Kozáková

ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centre

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

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

Prohlašuji,

Že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....

Obsah:

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Výběr pracovníků	9
1.1 Metody výběru pracovníků	12
2 Výběrový pohovor.....	16
3 Assessment centrum	19
3.1 Cíle AC	20
3.2 Metody AC.....	21
3.2.1 Volba metod AC	23
3.2.1.1 Prezentace	26
3.2.1.2 Hraní rolí	27
3.2.1.3 Logické úlohy	28
3.2.1.4 Dilemata	28
3.2.1.5 Pohovor	29
3.2.1.6 Testové metody.....	29
3.2.1.7 Sebehodnocení a hodnocení účastníků navzájem	30
3.2.1.8 Manažerské hry.....	31
3.3 Dodavatel AC.....	31
3.3.1 Interní realizace AC	31
3.4 Hodnotitelé v AC	33
3.4.1 Výběr hodnotitelů	33
3.4.2. Příprava hodnotitelů	35
3.5 Hodnocení účastníků AC	37
3.6 Zpětná vazba pro účastníky AC	42
4 Porovnání AC a dalších výběrových metod	45
5 Zhodnocení AC	48
5.1 Výhody AC	48

5.2 Nevýhody AC	50
6 Příklady realizovaných AC	51
6.1 AC pro výběr obchodního zástupce farmaceutické firmy	51
6.2 AC pro výběr uchazeče na manažerskou pozici	58
6.3 Srovnání obsahu AC dle obsazované pozice	59
7 Závěr	61
8 Soupis bibliografických citací	63
9 Bibliografie	65
10 Přílohy	66

Resumé

Cílem bakalářské práce je přiblížit čtenáři problematiku Assessment centra jako metody výběru vhodných zaměstnanců. To se stává čím dál tím více populárním.

Hlavními výhodami Assessment centra v praxi je komplexní pohled a hloubková analýza schopností a dovedností uchazečů, možnost srovnání uchazečů mezi sebou v reálném čase a na stejném místě. Mezi nevýhody patří poněkud větší časová náročnost na přípravu a koordinaci a také nároky na profesionalitu a připravenost hodnotitelů.

Assessment centrum nemusí být vždy správnou volbou. Existují situace, kdy je volba této metody zbytečným časovým i finančním luxusem. Dále jsou také možné případy, kdy neprofesionálně provedené Assessment centrum je kontraproduktivní a nejen, že nepomůže vybrat vhodného uchazeče, ale může poškodit renomé firmy a její image na trhu práce.

Role hodnotitelů a důležitost jejich správné a důkladné přípravy je při organizování Assessment centra neopomenutelná. Složení týmu hodnotitelů, jejich správná a profesionální spolupráce zaručuje maximální využití možností Assessment centra.

Také správná volba a skladba úkolů a jejich správné načasování je důležitým kritériem při realizaci. Přichází-li personalista s Assessment centrem do kontaktu poprvé nebo nemá-li pro jeho realizaci dostatek zkušeností, je správnou volbou výběr profesionální a kvalitní specializované firmy, která s realizací pomůže nebo vše připraví celé tzv. „na klíč“.

Na příkladu z praxe, zařazeném do druhé poloviny práce, je pak znázorněn sled a volba úkolů tak, aby byl dle zadání vybrán nejvhodnější uchazeč.

V závěru práce pak doporučuji všem zájemcům, aby si Assessment centrum vyzkoušeli v praxi, neboť se jedná o velmi zajímavý zážitek umožňující sebezpoznání, srovnání s ostatními uchazeči a rozšíření obzorů.

Summary

The aim of this bachelor thesis is to explain the Assessment Centre recruiting method, which has recently become very popular.

Comprehensive perspective over the candidates' skills, their in-depth analysis and the opportunity to compare candidates in real time and on the same place are advantages appreciated the most in practice. On the other hand, AC is more time demanding when it comes to preparation and coordination, and assessors' expertise and preparedness.

However, AC is not always the right choice. There are situations when application of this method would be useless luxury as to time and money.

Moreover, unprofessional AC could have a contradictory impact – not only does it not help to find a proper candidate, but it can damage the company's reputation and its image on the labour market.

The role of assessors and the importance of their thorough and due preparation are non-negligible when organizing AC. The assessor team composition and their due and professional motivation assure the maximum exploitation of AC.

It is also right choice, composition of tasks and their due timing that are vital for AC performance. Should a personnel specialist organise AC for the first time or should they lack experience, the right step shall be choosing a duality professional firm that assists with the AC organization or organizes the AC completely itself.

A practical example described in the second half of the thesis show the sequence and choice of tasks to select the best candidate according to the assignment.

The paper is concluded with a recommendation for all those interested in the area to try AC practically to broaden one's expertise, provide the experience of self-cognizance and confrontation with other candidates.

0 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Assessment centrum. Důvodů, které mě k tomuto výběru vedly, je hned několik. Assessment centrum (dále jen AC) je obecně považováno za velmi efektivní metodu výběru. Zároveň je to metoda dosti obtížná a její realizace přináší mnohá úskalí. V neposlední řadě je důvodem také to, že jsem ve své praxi měla mnoho příležitostí se s AC setkat, což vzbudilo můj hlubší zájem o tuto problematiku.

Cílem mé práce je shromáždit a zpracovat informace, názory odborníků a využít praktické zkušenosti s AC. Na jejich základě se pokusím zhodnotit AC jako metodu výběru zaměstnanců a vhodnost jejího použití. Abych mohla AC srovnat s ostatními metodami výběru zaměstnanců, věnuji jim také část své práce. Zamyslím se nad výhodami, nevýhodami a jednotlivými metodami AC. Zdůrazním oblasti, kterým je při realizaci potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Samostatné kapitoly pak věnuji hodnotitelům a jejich přípravě. Také se zaměřím na způsoby realizace AC a na možnost spolupráce s externím dodavatelem. Důležitou součástí AC je také zpětná vazba. Jejímu správnému provedení věnuji samostatnou kapitolu. Následně do práce zařadím také příklady realizovaných AC. Na základě zpracovaných informací pak v závěru práce formuluji doporučení, týkající se AC, jeho realizace a využití.

Ráda bych poděkovala za pomoc vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., která mě inspirovala nejen během přípravy, ale již v době studia. Také bych chtěla poděkovat členům své rodiny. V neposlední řadě patří mé poděkování také zaměstnavateli, který mi umožnil pracovat na přípravě Assessment center v praxi a získávat tím cenné zkušenosti.

1 Výběr pracovníků

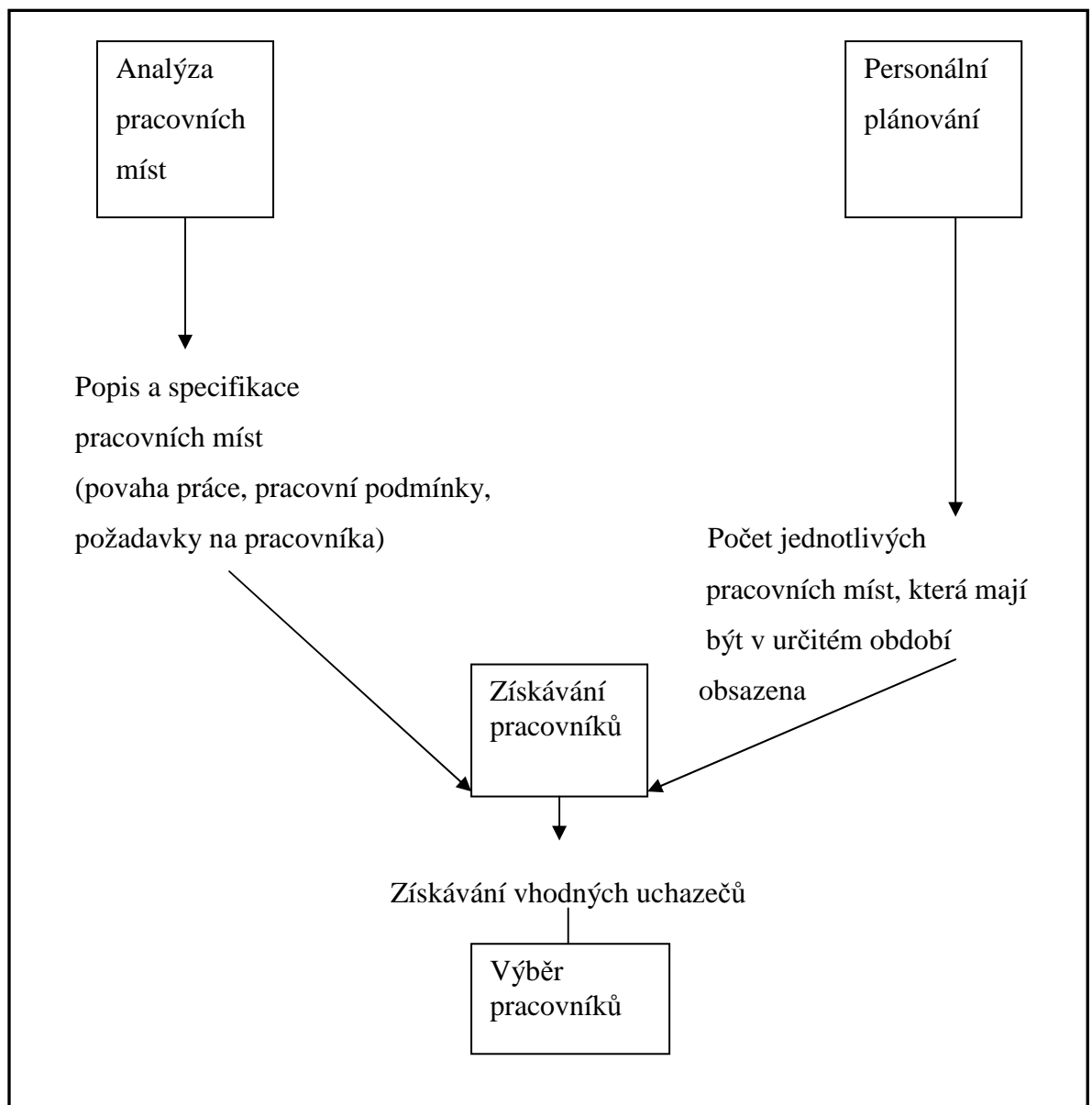
Výběr pracovníků je klíčovým procesem řízení lidských zdrojů v podniku. Předchází a navazuje na mnoho dalších dílčích procesů, je ovlivněn mnoha vnitřními a vnějšími vlivy.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné skupiny, útvaru a organizace a přispívat k žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 156)

Z výše uvedené definice je zřejmé, že úkol výběru pracovníků je nelehký a že významně ovlivňuje další dění v organizaci. Proto se tomuto procesu v organizaci věnuje velká pozornost a jeho realizaci zajišťují často specializovaní zaměstnanci.

Na následujícím schématu jsou lépe viditelné souvislosti mezi jednotlivými na sebe navazujícími procesy.

Schéma č. 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek, 2006, s. 123

Na první pohled se zdá, že projdeme-li úspěšně všechny předcházející kroky, jejichž výsledkem je dle schématu shromážděný soubor vhodných uchazečů, stojíme před otázkou, jakou metodu výběru pracovníků zvolíme. Tuto otázku je však potřeba položit si již mnohem dříve. Prakticky v souběhu s procesem shromažďování kandidátů je potřeba připravovat proces výběru a jeho realizaci. Důvodem je nejen plynulost a časová návaznost, ale také to, že již způsob oslovení kandidátů nebo forma hledání a proces shromažďování uchazečů může být ovlivněn volbou metody výběru zaměstnanců a naopak.

Proces výběru pracovníků je obvykle vícekolový. „I.a II.kolo vybíráme KOHO NE, pochopitelně na základě kritérií explicitně formulovaných předem. Jedná se o negativní výběr. Teprve ve III.kole vybíráme KOHO ANO. Jedná se o pozitivní výběr.“ (Hroník, 2007, s. 111)

V prvním kole jde o seznamování a poznávání kandidátů spíše v obecnějším pojetí. Personalista ověřuje, zda informace, které získal o uchazeči při analýze životopisu, odpovídají skutečnosti. Dělá si představu o tom, jak asi uchazeč pracuje, jak vystupuje atd.

Ve druhém kole se již blíže seznamuje se způsoby jeho práce a ověřuje detailněji jeho postoje, schopnosti a dovednosti. Pohovor v tomto kole vede obvykle manažer sám nebo spolu s personalistou. Druhé kolo slouží také k tomu, aby si uchazeč doplnil informace o společnosti, seznámil se blíže s její kulturou i s osobou manažera, coby svého budoucího nadřízeného.

Do třetího kola postupuje omezený počet uchazečů, např. dva uchazeči, mezi kterými se má rozhodnout. Je to kolo, kdy se doladují také podmínky budoucí spolupráce a v případě vyšších pozic se uchazeči setkávají také s vedením společnosti.

Celý tento proces by měl být dokumentován. A to především proto, aby byla možnost vyhodnocení efektivity výběru. Díky tomu je pak také možné, aby vyhledávání, získávání a výběr prováděli různí manažeři, v různých výběrových komisích a přitom byl zabezpečen shodný postup. Také je tím podporována image organizovanosti a profesionality a v neposlední řadě se tím snižuje riziko negativních následků v případě zpochybnění objektivitu a spravedlnosti procesu výběru.

Dalším pravidlem, které se v praxi mnohdy nedaří dodržet, je snaha zvládnout celé výběrové řízení v co nejkratším čase. Nikoliv však na úkor kvality výběru. Dodržení tohoto pravidla je obtížné především proto, že se jednotlivých kol účastní různí hodnotitelé. Často se jedná o manažery, kteří vybírají pracovníky na svá pracoviště, ale zároveň musí plnit další pracovní úkoly.

1.1 Metody výběru pracovníků

Výběr zaměstnanců je jedním z klíčových procesů v organizaci. Ne vždy mu ale byla přikládána taková důležitost. Například v dobách, kdy byl člověk chápán spíše jako „výrobní prostředek“, byly používány jen velmi omezené metody výběru. Cascio (1986, s. 177) popisuje, jak na počátku minulého století najímali manažeři ve výrobních společnostech dělníky jen po zběžném výběru. Oslovili dělníky čekající před branou, na několik prstem ukázali a ostatní poslali domů. Takový postup je v současné době zcela vyloučen a to na jakékoliv pozice.

Mezi dnešní nejpoužívanější metody patří tyto:

- základní metody: životopis, dotazník, pohovor;
- testování způsobilosti: odborné, psychické, speciální;
- doplňkové metody: reference, lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu.

(Stýblo, 1994, s. 49-50)

Mezi tyto nepoužívanější metody bychom mohli zařadit také AC. Dle mého názoru by ale AC nemělo patřit do žádné z výše uvedených skupin, neboť je vlastně souborem výše uvedených metod.

Než popíši jednotlivé metody, musím zdůraznit fakt, že proces výběru je často realizován pomocí několika různých metod. Zcela výjimečně je použita jen jedna. Stává se také, že některé metody jsou součástí jiných. Součástí AC může být pohovor a součástí pohovoru je práce s životopisem. Takto se metody prolínají.

Dotazník je užitečná metoda, což ovšem předpokládá vhodném použití, správnou koncepci vlastního formuláře a také důkladnou analýzu výsledků a schopnost pracovat s informacemi. Vyžaduje schopnost „číst mezi řádky a domýšlet souvislosti“ jak uvádí Stýblo (1994, s. 52).

Práce s životopisem je velmi častou metodou výběru zaměstnanců. Můžeme dokonce tvrdit, že bez práce s životopisem se neobejde žádné výběrové řízení. Nejčastěji se životopis použije již v předvýběru. Ten proběhne před tím, než jsou kandidáti pozváni k osobnímu setkání. V životopise můžeme ověřit, zda uchazeč odpovídá základním kritériím výběru, zda je jeho praxe dostatečná, jeho odbornost podpořena studiem apod. Po tomto předvýběru následují další metody výběru. Vybraní kandidáti jsou zváni k pohovoru nebo k účasti v AC.

Často se také používají **testové metody**. Ty řadíme do tzv. psychodiagnostických metod, kam patří také klinické nebo přístrojové metody. Nakonečný uvádí dělení testových metod na testy výkonové a testy osobnosti. Jeho členění je následující:

a) výkonové testy:

- testy inteligence (jednodimenzionální a komplexní)
- testy specifických schopností a jednotlivých psychických funkcí

- testy vědomostí

b) testy osobnosti:

- projektivní testy (verbální, grafické, manipulační)
- objektivní testy osobnosti
- dotazníky (jednodimenzionální, vícedimenzionální)
- posuzovací stupnice (sebeuposuzovací, „objektivní“)

(Nakonečný, 1997, s. 65)

Nakonečný se zmiňuje také o **grafologii**. „Může jako empiricky fundovaná věda přinést četné důležité poznatky o základních rysech osobnosti, jejím aktuálním stavu, jejích sklonech atd.“ (Nakonečný, 1997, s. 66)

Většina druhů testů vyžaduje odbornou způsobilost hodnotitele, v případě testů inteligence nebo osobnosti také licenci k jejich užívání, kterou mohou obdržet pouze psychologové. Zaměstnavatelé si v případě použití této metody výběru berou na pomoc odborníky nebo celé specializované firmy.

Další metodou výběru zaměstnanců jsou **reference**. Ve své praxi jsem se s využitím referencí setkala mnohokrát. Nikoliv však s referencí jako metodou výběru, spíše způsobu získávání uchazečů o zaměstnání, což je proces předcházející výběru. Ve vlastním procesu výběru se pak reference využívají nejčastěji až na konci, kdy je kandidát již vybrán a dochází pouze k ověřování, např. zda na předchozím pracovišti probíhalo jeho působení v souladu s očekáváním zaměstnavatele. Osobně bych se užití referencí jako jediné metody výběru zdráhala.

Lékařské vyšetření jako další metodu výběru komentuje Koubek (2006, s. 172) jako „metodu diskriminační“. V praxi je však téměř vždy zvykem

vybraného kandidáta poslat na lékařskou prohlídku. V České republice to dokonce ošetřuje zákon. Ten sice mluví o vstupní lékařské prohlídce, kterou absolvuje již vybraný kandidát, prohlídka ale musí proběhnout před vznikem pracovního poměru. U běžných kancelářských profesí je lékařská prohlídka často jen formalita. Ve výrobních podnicích je však důležitou složkou bezpečnosti práce.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je, v souladu se Zákoníkem práce platným v ČR, hojně využíváno. V praxi se tato metoda využívá spíše pro ověření finální volby. Ve výběrovém řízení je tedy jinou z metod vybrán nejlepší kandidát, který nastoupí do pracovního poměru. Aby měl zaměstnavatel možnost případnou chybu volby odhalit a napravit, může využít možnosti zkušební doby. To je z určitého pohledu výhodné také pro zaměstnance, neboť ani on není při výběru zaměstnavatele neomylný.

2 Výběrový pohovor

Velmi populární metodou výběru je pohovor. Pro svou zdánlivou jednoduchost je jednou z nejčastěji používaných metod. Zřejmě každý se ve svém profesním životě účastnil několika pohovorů, ať už na té či oné „straně stolu“. Pohovor opravdu působí jako jednoduché řešení, které zvládne realizovat každý. I on má ale svá pravidla a úskalí a je potřeba se na něj dobře připravit. Vzhledem k tomu, že pohovor je potencionální alternativní metodou ve vztahu k AC, ale zároveň by mohl být použit také jako součást AC, věnuji této metodě ve své práci více pozornosti než ostatním.

Vedení pohovoru není v základu složitá záležitost. Slovo „pohovor“ můžeme vlastně nahradit slovem „rozhovor“ a to je přece běžný způsob komunikace pro každého z nás. Musíme si ale uvědomit, že uchazeč o zaměstnání se snaží působit co nejlepším dojmem a často odpovídá na otázky tak, aby tohoto cíle dosáhl. Říká to, co si myslí, že by tazatel chtěl slyšet. Snaží se zakrýt nebo obejít skutečnosti, které by mu mohly uškodit. Cílem tazatele je odhalit tyto drobné skuliny a získat o uchazeči co nejvíce pravdivých informací. Proto musí mít tazatel s vedením pohovoru zkušenosti a na každý pohovor se předem připravit. K přípravě lze přistupovat různým způsobem a každý jí věnuje jiné úsilí i čas. První co je potřeba během přípravy udělat je důkladné prozkoumání životopisu uchazeče. Jak jsem již uváděla v předchozím textu, zde se právě scházejí dvě metody. Při četbě životopisu by si měl „pohovoruující“ připravovat otázky týkající se těch oblastí, které považuje v životopise za nejasné, případně nedostatečně vysvětlené. Dotazy by měly být směřovány především do oblasti profesní. Osobně jsem nejčastěji kladla dotazy týkající se posledních zkušeností, využití znalostí v praxi, očekávání uchazeče apod. Z vlastní zkušenosti také znám jedno z úskalí, které u pohovoru hrozí, a to je rutina. Jak jsem již psala v předchozím textu, výběr zaměstnanců provádí často specialisté. Jejich pracovní náplní je zajistit dostatek uchazečů na tzv. „otevřené“ neboli volné

pozice v podniku. Setkala jsem se mnohokrát s tím, že takový specialista absolvuje během jednoho pracovního dne neuvěřitelných 8 nebo 10 pohovorů. V takovém případě je velmi obtížné přistupovat ke každému uchazeči individuálně a nesklouznout do rutiny. Stává se proto často, že všechny pohovory pak vypadají podobně, jsou kladeny stejné otázky a hrozí také to, že pracovník řídící pohovor, posuzuje uchazeče dle **prvního dojmu**. V horším případě si uchazeče „zaškatulkuje“ předem a pohovor pak vede spíše tak, aby se ve svém prvním odhadu jen ujistil. Další chybou jsou tzv. **uzavřené otázky**. Jedná se o otázky, které umožňují odpověď jen ano/ne. Např. „Byl jste v kolektivu oblíben?“. Tazatel předem jasně specifikuje, jakou očekává odpověď a v takovém případě snad ani nelze odpovědět jinak než „Ano, byl“. Otázka, která by v takovém případě umožnila tazateli získat co nejvíce informací na toto téma, by měla znít takto: „Jak by vás popsali vaši kolegové?“. Je tedy možné položit podobnou otázku dvěma zcela odlišnými způsoby, přičemž každý nás v pohovoru posune někam jinam a poskytne nám o uchazeči různě bohaté informace.

Dosud jsem popisovala část pohovoru, kdy klade dotazy pracovník, který pohovor řídí. Bývá zvykem, že na konci pohovoru se úlohy obrátí a uchazeč má možnost ptát se na to, co ho zajímá v souvislosti s volnou pozicí nebo s firmou.

Níže uvádím sled okruhů a témat, které by měl pohovor obsahovat a které se mi v praxi osvědčily.

1. Stručné přivítání, představení firmy, popis pozice a informace o tom, jak bude probíhat pohovor.
2. Dotazy týkající se osobních dat, studia.
3. Dotazy z oblasti pracovních zkušeností
4. Dotazy ověřující vhodnost uchazeče pro danou pozici.
5. Dotazy týkající se plánů do budoucna.
6. Předání slova uchazeči-jeho dotazy o podniku a pozici.
7. Závěr, poděkování a informace o tom, jaké další kroky budou následovat

Zbývá doplnit typy pohovorů. Koubek píše, že výběrový pohovor může mít různé podoby. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovorů:

- a) pohovor 1+1
- b) pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)
- c) postupný pohovor (série pohovorů 1+1)
- d) skupinový (hromadný) pohovor

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

- a) nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor
- b) strukturovaný (standardizovaný) pohovor
- c) polostrukturovaný pohovor

(Koubek, 2006, s. 168-169)

V současné praxi výběrového řízení se nejčastěji využívá pohovor 1+1 resp. postupný pohovor, kdy uchazeč absolvuje několik kol pohovoru s různými zaměstnanci podniku, o jehož volnou pozici se zajímá.

Personalista nebo manažer řídící pohovor se snaží při jeho vedení získat o uchazeči takové informace, které mu umožní odhadnout jeho pracovní výkon v budoucnosti. V současné době se k tomu užívá tzv. behaviorální metody vedení pohovoru. Abychom co nejlépe odhadli chování v budoucnosti, použijeme příklady chování z minulosti. Otázkou je tedy potřeba klást tak, abychom tyto informace získali. Příkladem takové otázky je: „Uveďte mi nějakou situaci, kdy jste využil vyjednávací dovednosti, které uvádíte ve svém životopise. Jak jste argumentoval?“ nebo „Popište situaci, kde se prokázala vaše trpělivost a pečlivost. Jak se chovali v této situaci vaši kolegové a jak vy?“.

3 Assessment centrum

Kyrianová definuje AC jako „soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod.“ (Kyrianová, 2003, s. 8)

Hroník říká, že „AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů- hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpozření.“ To podle Hroníka (2002, s. 46) umožňuje princip různého úhlu pohledu a zároveň princip vícero očí, který je nezbytný.

Také Montag definuje AC jako soubor metod. Jeho definice zní: „AC totiž není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se většinou běžně používají v personálně-psychologické praxi. Přesnější je tedy mluvit o jakési „metodě metod“ nebo „metametodě“ či „způsobu posuzování určitých charakteristik“. Tyto způsoby se mohou v jednotlivých konkrétních způsobech značně lišit.“ (Montag, 2002, s. 9)

Přestože se v dalším textu budu hodnotitelům ještě věnovat, považuji nyní za vhodné krátké vysvětlení slov „interní a externí hodnotitel“. Interním hodnotitelem je zaměstnanec firmy, která obsazuje volnou pozici. Externím hodnotitelem bývá často nějaký specialista, např. psycholog, zaměstnanci firmy, která AC na objednávku připravovala nebo odborník z oblasti, kterou se firma zabývá.

AC je v posledních letech velmi populární výběrovou metodou. Na trhu se objevilo mnoho specializovaných firem, které nabízí přípravu AC na míru. Samozřejmě i zde jsou dodavatelé více i méně kvalitní. Z čeho ale tento princip hodnocení formou jakési soutěže pochází? Je to opravdu hit posledních pár let nebo se s obdobami můžeme setkat i v minulosti?

Hroník (2002, s. 3) srovnává AC se středověkým rytířským soubojem, také s inicializačním rituálem přírodních národů a shledává jisté analogie i rozdílnosti. Kyrianová (2003, s. 9-10) zmiňuje Caesarovy metody výběru vojáků do své, na tehdejší dobu jedinečné, armády. Vojáci byli vybíráni podle toho, jak zareagovali, když na ně Caesar zakřičel, zda zbledli či zrudli. Obdoba AC se samozřejmě objevuje také za druhé světové války. Využívá se při výběru a testování pilotů i při jiných příležitostech. Cascio (1986, s. 263-264) popisuje, jak se dostala AC z armády do firem. Mnoho vojenských psychologů přešlo po skončení druhé světové války do soukromých firem, kde pak začali využívat své zkušenosti s AC. První firmou, která AC použila, byla v roce 1956 americká AT&T. Vidíme tedy, že soudobá podoba AC má v minulosti mnoho předchůdců a je tedy z čeho se poučit, z čeho čerpat a čím se inspirovat.

3.1 Cíle AC

Cílem AC v jeho současné podobě je vybrat ze souboru uchazečů nejvhodnějšího a to v přiměřeném čase, za tomu odpovídající náklady. Nehledáme tedy nejlepšího ze skupiny, ale nejvhodnějšího. Záměna těchto dvou slov je možná na první pohled bezvýznamná, nicméně v celkovém pohledu na cíle AC, jde o zásadní rozdíl. Můžeme také říci, že cílem je převést nároky pozice do kritérií výběru a ty pak do jednotlivých úkolů AC tak, aby nám umožnily objektivně zhodnotit schopnosti a dovednosti jednotlivých kandidátů. Jedná se o schopnosti a dovednosti přímo související s plněním pracovních úkolů na obsazované pozici.

Dalším cílem AC, který je často opomíjen je reprezentovat zaměstnavatele. Dobrá image, kterou jedna každá firma na trhu práce má, je často opomíjenou, nicméně velmi důležitou devizou. AC, během kterého vybereme vhodného uchazeče, ale zároveň ostatní uchazeče budeme demotivovat špatnou organizací, chaotickou komunikací či neprofesionalitou hodnotitelů, je ve svém důsledku horší a uškodí více než AC, během kterého nevybereme žádného vhodného uchazeče, ale získáme několik potencionálních uchazečů vhodných na jiné pozice. Ti si navíc odnesou dojem profesionality a odejdou domů s tím, že o práci v této firmě mají velký zájem i do budoucna.

Další cíl, který bych neměla opomenout, je snaha získat o budoucím pracovníkovi co nejvíce informací a to nejen pro rozhodování o přijetí na pozici, ale také pro budoucí spolupráci s ním. Je vhodné, aby se AC účastnil nadřízený, který bude v budoucnu s tímto pracovníkem v nejbližším kontaktu a aby využil jedinečné příležitosti zjistit jeho silné a slabé stránky, což by mu jinak zabralo spoustu času již v pracovním procesu. Zjistí takto klíčové oblasti, na které se při rozvoji nového zaměstnance zaměří, uvidí ho při práci v kolektivu, snáze může navrhnout průběh adaptačního procesu apod.

3.2 Metody AC

Metod, jež se dají v AC využít je mnoho. Rozdělit se dají dle různých kritérií. Rozeznáváme například **indoorové a outdoorové metody**, tedy ty, které se aplikují v místnosti a nebo venku v přírodě. Většina AC probíhá v budově a jen zřídka se v klasickém výběrovém řízení setkáme s outdoorovou variantou. Ne každý uchazeč je ochoten akceptovat, že bude běhat v teplácích po louce a plnit úkoly. Také pro hodnotitele je v tomto směru outdoorová varianta náročnější. Nutno dodat, že většina outdoorových úloh, které se zadávají uchazečům, má také svoji indoorovou variantu. Jinak řečeno, dají se upravit a doplnit tak, aby byly proveditelné s obdobným výstupem také v místnosti. Jak jsem uvedla, toto platí u většiny úloh. Příkladem úlohy, která takto upravit nelze, je například outdoorový

assessment, který aplikují pravidelně manažeři jedné japonské společnosti pokaždé, když rozšiřují svůj tým. První setkání uchazečů s hodnotiteli probíhá na vrcholu hory, kam se musí uchazeči sami svými silami dostat. Nejedná se o horolezecký výkon, pouze o pěší výstup. Přesto však již tento první úkol je důkladným sítem uchazečů a do dalších kol postupují jen fyzicky zdatní jedinci se silnou vůlí a to je to, co hodnotitelé sledují. Je zde vlastně ještě určitý předvýběr, neboť je dost takových, kteří nenajdou ani odvalu podobný úkol zkusit.

Kyrianová (2003, s. 36), rozlišuje dále **metody skupinové a individuální**. Z vlastní zkušenosti bych toto rozdělení doplnila ještě o metody **kombinované**. Pro lepší transparentnost tohoto rozdělení uvedu příklady. **Skupinová metoda** je taková, kde všichni uchazeči najednou, případně rozdělení do několika skupin, plní jeden stejný úkol. Hodnotitelé pak nesledují jen výsledek úkolu, ale spíše chování jednotlivce ve skupině. Ze své zkušenosti vím, že takové skupiny uchazečů vyberou a sestaví hodnotitelé až krátce před zadáním úkolu. Mohou totiž využít to, co se o uchazečích doposud dozvěděli. Například uchazeče, kteří se znají nebo ty, kteří jsou si sympatičtí, rozdělí hodnotitelé do navzájem soupeřících skupin nebo jim v rámci jedné skupiny zadají hraní protichůdných rolí. Mohou tak lépe sledovat začlenění do týmu, pružnost kandidátů, schopnost vycházet s kolegy v týmu apod.

Metody **individuální** jsou pak logicky ty, kde uchazeči plní úkoly jednotlivě, individuálně. Hodnotitelé se zaměřují na kvalitu zpracování, rychlost, pochopení zadání apod.

Metody **kombinované** jsem ve své praxi často využívala. Jednalo se o takové metody, kdy zadání úkolu bylo individuální. Uchazeči úkol samostatně vyřešili, následně pracovali ve skupině, kde hledali společné řešení a konzultovali individuální výsledky mezi sebou. Cílem bylo opět sledování práce v týmu. Úloha uchazečů zde byla ztížena tím, že se domnívali, že budou své řešení prezentovat

jednotlivě. O to hůře pak přijímali kompromisy nebo kritiku ostatních členů skupiny a hledali s nimi společné pro všechny akceptovatelné řešení.

Uvedu krátký příklad. Individuální zadání žádá po uchazečích vytvoření marketingové strategie pro zavedení určitého produktu na trh, volbu distribučního kanálu, definování cílové skupiny zákazníků a způsobu jejich oslovení apod. Každý z uchazečů vypracuje řešení, které je připraven prezentovat a které považuje za nejlepší a nejvhodnější. Po ukončení individuální části práce se uchazeči dozví, že nyní budou pokračovat v práci na zadaném úkolu společně a v závěru odprezentují jedno řešení, na kterém se všichni shodli.

Hroník (2002, s. 51) nám nabízí další pohled na rozdělení metod AC a to členění podle převažujícího podměťového charakteru. Zde jsou **metody výkonové**, které jsou především o děláním a konání, **interpersonální**, které jsou především o procesu spolupráce, **kognitivní**, které jsou zaměřené především na sledování kognitivních způsobů řešení a **metody zátěžové**, které sledují způsob zvládnutí zátěže, stresu. Dále pokračuje v členění na **rozumové, koncepční úlohy**, kam zařazujeme analytické úlohy, řešení konfliktů, morální dilemata, řešení problémů, plánování, projektování a rozhodovací úlohy a na **úlohy pracovní a realizační**, kam bychom mohli zařadit soutěže, souboje, různá bludiště, sběr a získávání informací a úlohy výkonové.

3.2.1 Volba metod AC

Jaké metody budou do AC zařazeny záleží na několika faktorech. Hlavním a nejdůležitějším jsou kritéria výběru uchazeče, která plynou z náročnosti pozice, dále finanční, časové a prostorové možnosti, náročnost vyhodnocení, zkušenosti hodnotitelů, počet uchazečů atd.

Každá metoda, každý úkol a úloha, kterou uchazeči plní, je zaměřena na jednu či více znalostí, schopností a dovedností. Neexistuje taková, která by je

obsáhla všechny. V případě, že bychom se snažili takovou úlohu sestavit, bylo by to zcela jistě na úkor kvality a validity zjištěných informací.

Jak tedy postupujeme při sestavování AC? Prvním krokem je zjištění co nejvíce informací o obsazované pozici. K tomu lze použít popis pracovní pozice, rozhovor s kolegy a pracovníky na obdobných pozicích a také rozhovor s budoucím nadřízeným nového zaměstnance. Od něj získáme nejen informace o pracovní náplni a specifické požadavky, ale také důležité informace o týmu, do kterého posilu hledáme. Z rozhovoru či z vlastní zkušenosti musíme vzít v úvahu také to, jaký je nadřízený. Tyto aspekty se mohou zdát podružné, avšak není tomu tak. Představme si, že vybíráme uchazeče, který bude působit v týmu, jež je svou dynamikou a atmosférou zcela odlišný od toho, ve kterém uchazeč pracoval doposud. Navíc během AC zjistíme, že tento uchazeč má přes své nesporné kvality také slabou stránku a tou je obtížná adaptace. V takovém případě budeme přednost jinému kandidátovi nebo s touto potencionální komplikací budeme dopředu počítat a adaptační proces tomu přizpůsobíme.

Jakmile získáme dostatek informací o dané pozici a o požadavcích nadřízeného, přiřadíme každému z požadavků hodnocení důležitosti. Např. hledáme-li zkušeného pracovníka, který bude každý den v kontaktu se zákazníky a občas bude muset použít cizí jazyk, jeho pracovní doba bude pevně stanovena a na řešení každého požadavku zákazníka bude mít obvykle dost času, pak důležitějším kritériem pro výběr budou komunikační dovednosti, příjemné vystupování a bezkonfliktnost. Naopak skvělá znalost tří světových jazyků, časová flexibilita a odolnost vůči časovému stresu budou jistě výhodou, nikoliv však rozhodným důvodem pro výběr tohoto uchazeče.

Dalším krokem je vlastní výběr metod, kterými budeme jednotlivé schopnosti a dovednosti uchazečů ověřovat. Pro ověření toho, že každé kritérium výběru je pokryto některou z metod, sestavíme jednoduchou matici. Ve sloupcích jsou uvedeny jednotlivé úlohy z AC. Do řádků pak doplníme kritéria výběru

vhodného uchazeče. Označíme si ta pole, kde vidíme, že daná úloha umí zjistit a ověřit schopnosti a dovednosti splňující určité kritérium. V našem případě vepíšeme do pole slovo „ano“. Vidíme tedy, že úloha „prezentace v AJ“ ověřuje prezentační dovednosti i znalost anglického jazyka. Komunikační dovednosti jsou pak prověřeny dvěma úlohami a to „hraním rolí“ a „týmovou hrou“.

Tabulka č.1 Ověření výběru metod

kritéria/ metody	prezentace v AJ	řešení logického úkolů	hraní rolí- prodej	psycho- diagnostické testy	týmová hra
komunikační dovednosti			ANO		ANO
prezentační dovednosti	ANO				
anglický jazyk	ANO				
odolnost vůči stresu				ANO	
prodejní dovednosti			ANO		
týmová práce					ANO

V tabulce lze přehledně ověřit, zda zařazení jednotlivých metod, resp. konkrétních úloh v rámci těchto metod, opravdu vede k ověření jednotlivých schopností a dovedností, jež jsou pro danou pozici potřeba. V našem případě zařazení „logické úlohy“ je zcela zbytečné. Pokud bychom úlohu nějakým způsobem upravili, např. by uchazeči výsledek všem prezentovali, případně by měli za úkol naučit ostatní nový postup řešení, odprezentovat řešení v anglickém jazyce apod., mohli bychom ji použít.

3.2.1.1 Prezentace

Jednou z nejčastějších individuálních úloh je prezentace. Nejčastěji se používá v úvodu AC. Kandidátovým úkolem může být několikaminutová prezentace sebe sama jako nejvhodnějšího kandidáta. Dále je prezentace často zařazována po některém jiném individuálním úkolu např. po některé z rozumových/koncepčních úloh, kdy uchazeči představují svá řešení. Prezentační dovednosti jsou u manažerských, obchodních nebo i administrativních pozic nutností. Vždy je přínosem, když zaměstnanec dobře prezentuje sebe sama i svého zaměstnavatele. Z tohoto důvodu patří prezentace velmi často mezi úlohy řazené do AC.

Kromě standardních zadání, tj. odprezentovat určité téma, může být úkol prezentace ztížen. Zde nastupují důležitou úlohu hodnotitelé, kteří v roli publika, mohou úlohu ztěžovat. Mohou klást doplňující otázky, mohou přerušit prezentaci a změnit téma, požádat uchazeče, aby přešel z českého jazyka do některého ze světových jazyků. Obměny tohoto jednoduchého úkolu záleží pouze na tom, kdo sestavuje AC, zda a jak zpestří zadání.

Kyrianová o prezentaci píše toto: „Prezentace je při vhodném zadání velmi užitečným zdrojem dat zejména o kandidátech na obchodní a manažerské pozice, na pozice projektových vedoucích a na další pozice, kde je potřeba pravidelně prezentovat. Dokážeme posoudit prezentační dovednosti a to konkrétně i obecně, dokážeme usuzovat na kognitivní postupy, práci se strukturou, schopnost dotahovat, příp.schopnost reagovat na nečekanou situaci nebo nesouhlas.“ (Kyrianová, 2003, s. 38-39)

3.2.1.2 Hraní rolí

Dalším populárním úkolem v AC bývá hraní rolí. Dva uchazeči dostanou zadání své role a navzájem jsou si v hraní rolí partnery. Pokud bychom chtěli tuto úlohu podstatně ztížit, mohli bychom, a toto se v praxi často aplikuje, jednotlivá zadání upravit tak, aby byla navzájem protichůdná.

Příklad:

Role A: Vaším úkolem je přesvědčit majitele obchodu, aby navýšil objednávku vašeho zboží o 30%. Bohužel mu ale nemůžete dát žádnou slevu, neboť program slev byl ve vaší firmě dočasně pozastaven.

Role B: Přišel za vámi obchodní zástupce z jedné firmy. Určitě vás bude přemlouvat, abyste navýšil svou objednávku. Musíte ho ale přesvědčit, aby vám dal výraznou slevu, jinak pro vás tento obchod nebude zajímavý.

Ve vlastní praxi jsem se v rámci AC často setkávala s tímto typem úkolu. Z pohledu hodnotitele je vždy velmi zajímavé sledovat, jak se uchazeči svých rolí zhostí.

Hodnocení tohoto úkolu je poměrně obtížné a vyžaduje již zkušené hodnotitele, neboť zde není jedno správné řešení. Aby bylo vzájemné srovnání kandidátů opravdu objektivní, musí hodnotitelé mít s podobnými úlohami zkušenosti a pokud možno musí znát také z praxe situaci, jež se v rolích odehrávala. To znamená, že mezi hodnotiteli, kteří sledují hraní rolí „zákazník v reklamačním oddělení“, by měl být zaměstnanec se skutečnou zkušeností z praxe.

Další otázkou, která se v souvislosti s touto úlohou naskytá je, zda hraní rolí zadat dvěma uchazečům, aby si dělali partnery navzájem nebo jednu z rolí

svěřit někomu z hodnotitelů. V prvním případě bude porovnání uchazečů obtížnější. V případě druhé možnosti lze u všech „scének“ lépe dodržovat přibližně stejný průběh a stejné podmínky. V praxi jsem se také setkala se situací, kdy byl např. některému z favoritů tento úkol hodnotitelem záměrně trochu ztížen, právě proto, že již během předchozích úkolů AC se osvědčil a byl nadějným kandidátem na otevřenou pozici. Samozřejmě nešlo o schválnost či snahu uškodit. Naopak, po dohodě s týmem hodnotitelů šlo o snahu důkladněji ověřit schopnosti uchazeče.

3.2.1.3 Logické úlohy

Je mnoho pozic, kde se uplatní uchazeči s dobrým logickým uvažováním, rychlou reakcí. Ověřit toto je cílem při zadávání logických úloh. Úlohy často nejsou příliš složité. Jednoduchá zadání jsou mnohdy lepší. Uchazeč si často dokáže plnění tohoto úkolu ztížit sám. Hledá v zadání více složitostí, než kolik jich tam skutečně je. Mezi logické úlohy lze zařadit různé chytáky, které prověří „zdravý selský rozum“ uchazeče.

3.2.1.4 Dilemata

Tento úkol jsme v praxi často zařazovala do AC, která jsem připravovala a kterých jsem se účastnila. Obvykle je nutné, aby úkol stavěl uchazeče do situace, kdy si musí zvolit tzv. nejmenší zlo. Uchazeči totiž, jak jsem již uváděla výše, dobře vědí, co chtějí hodnotitelé slyšet jako správné řešení. Řeší tedy úkol dle toho, co si myslí, že by mělo být správné a ne dle toho, jak by se ve skutečnosti zachovali. Zadání úlohy koncipujeme tak, aby uchazeč musel opravdu řešit skutečné dilema, jak se rozhodnout. Citlivé nastavení tohoto úkolu je poměrně složité.

3.2.1.5 Pohovor

Jak jsem již zmínila v předchozím textu, pohovor není pouze konkurenční metodou výběru zaměstnanců ve vztahu k AC, může být také jeho součástí. Většinou se jedná o klasický pohovor, tak jak je známe z běžné praxe. Vzhledem k tomu, že se o jednotlivých uchazečích dozvíme mnoho informací díky jiným metodám AC, může být délka pohovoru podstatně kratší. V běžné praxi je nejčastější forma pohovoru 1+1. V případě AC se obvykle využívá forma pohovoru před panelem posuzovatelů. Pohovor probíhá tedy mezi uchazečem a všemi hodnotiteli. Samozřejmě se skýtá také možnost, že si každý z hodnotitelů vybere jednoho nebo více kandidátů a absolvuje pak pohovor 1+1. Toto řešení ale není v praxi obvyklé, neboť se pak ztrácí možnost objektivně hodnotit a především možnost srovnání všech uchazečů všemi hodnotiteli.

3.2.1.6 Testové metody

Stejně jako pohovor i testování uchazečů může být ve výběrových metodách jako samostatná kategorie a zároveň jako součást AC. Vzhledem k tomu, že AC nabízí mnoho rozmanitých metod, neměly by testové metody převládat.

Jak uvádí Kyrianová (2003, s. 23), setkáváme se nejčastěji s výkonovými testy, testy inteligence, osobnostními dotazníky a daleko méně se setkáváme s projektivními testy. Poslední zmíněný typ testů nedoporučuje ani Montag (2002, s. 38), který za nevhodné označuje takové testy, které je potřeba administrovat individuálně a po delší dobu.

Testové metody jsou velkým přínosem především pro snadnou srovnatelnost a měřitelnost výsledků. Je tedy velmi jednoduché najít nejlepšího a vytvořit pořadí uchazečů. Zároveň mají testové metody také své nevýhody. Kyrianová shledává nevýhodou především to, že „výkonové testy poskytnou

obraz o aktuální měřené schopnosti (koncentrace, výkonnost, chybovost, inteligenční schopnosti...), ale neřeknou nám, do jaké míry se bez nich kandidát obejde a jak to ovlivní jeho dlouhodobý pracovní výkon.“ (Kyrianová, 2003, s. 33)

Pokud se rozhodneme zařadit testové metody do AC, je vhodné tuto část zrealizovat odděleně a na pomoc si vzít specializovanou firmu. Vzhledem k tomu, že běžný personalista, který AC chce ve své firmě realizovat, obvykle nemá dostatečně hluboké znalosti v této oblasti, měl by s psychologem probrat také svá očekávání. Důvody proč vlastně chce zařadit testování uchazečů do AC a co se potřebuje o uchazečích dozvědět. Zkušený psycholog pak doporučí, jaké typy testů lze využít.

Montag (2002, s. 37) doporučuje např. užití standardizovaných osobnostních dotazníků nebo některé výkonnostní testy. Naopak nedoporučuje testy inteligence. To je poměrně zajímavé, neboť většina firem, které v dnešní době AC nabízí, zařazuje testy inteligence poměrně hojně. Často se také můžeme v praxi setkat s kresbou stromu či postavy, což se shoduje s Montagovým doporučením (Montag, 2002, s. 38).

3.2.1.7 Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem

Tuto metodu u Kyrianové nenajdeme. Zmiňuje ji Montag (2002, s. 34), který ji doporučuje zařadit na závěr AC. Uchazeč je požádán o „doporučení“, koho by vybral na volnou pozici. Větší přínos má sebehodnocení. Vypoví o uchazeči mnoho důležitých informací. Ukáže např. jak se uchazeč vnímá, zda si uvědomuje své slabé stránky, zda a jak pracuje na jejich odstranění.

3.2.1.8 Manažerské hry

Mezi manažerské hry je možno zařadit i řešení případových studií, vyřizování stížností zaměstnanců nebo občanů z okolí firmy, „tisková konference“ aj. (Montag, 2002, s. 34).

Tato metoda je hojně využívána pro svou vysokou vypovídací hodnotu ale také proto, že při každém AC probíhá jinak a přináší zpestření. Nejlepším zadáním je běžný pracovní úkol. Těch nabízí každodenní praxe nepřeberné množství.

3.3 Dodavatel AC

Ačkoliv jsem zatím nehodnotila AC jako takové, je z předchozího textu již zřejmé, že realizace AC tak, aby bylo přínosné a aby vynaložené prostředky byly využity efektivně, je poměrně náročnou záležitostí, která vyžaduje přípravu a profesionální přístup. Pokud používá AC menší firma, pak bývá pravidlem, že pro jeho přípravu i realizaci využívá služeb externího dodavatele, který AC tzv. ušije na míru. Tuto možnost mají samozřejmě i firmy větší. V případě, že mají dostatečně velký tým personalistů, mohou AC připravit sami. Chtějí-li zařadit do AC výše zmíněné testové metody, lze na tuto část AC najmout psychologa.

3.3.1 Interní realizace AC

Ve své praxi jsem se účastnila přípravy několika AC. Zpočátku jsem spolupracovala se specializovanými firmami. Po získání zkušeností jsem pak AC pro svého zaměstnavatele připravovala sama nebo s kolegy. V následujícím textu popíši postup interní přípravy AC v jednotlivých krocích tak, jak jsem je v praxi realizovala.

Jaké kroky musí být před začátkem AC podniknuty? Je potřeba specifikovat kritéria výběru u konkrétní pozice, vybrat a připravit hodnotitele, zajistit zázemí pro AC.

Jak jsem již uvedla v kapitole o volbě metod AC, prvním krokem při přípravě AC by mělo vždy být získání co nejvíce informací o dané pozici. V této přípravné fázi jsem se vždy sešla s pracovníkem, který byl budoucím nadřízeným uchazeče, abychom si společně upřesnili očekávání. Jednalo-li se o manažera, který neměl s AC zkušenosti, pak jsem vždy objasnila, co lze a co nelze od AC očekávat, jaká je časová a finanční náročnost, jaké kroky budou následovat, jaký bude časový harmonogram apod. Dle popisu pracovní pozice a dalších informací, které jsem získala od manažera, jsem vypsala hlavní kritéria výběru. Specifikovala jsem jakého kandidáta přesně hledáme. Následovala volba metod AC a jejich ověření dle tabulky č.1 v předchozím textu. V rámci zvolených metod AC jsem pak koncipovala jednotlivé konkrétní úlohy. Některé z úloh byly připravovány přímo na konkrétní pozice, jiné byly univerzálnější a používaly se opakovaně s menší obměnou.

Ve sledu úkonů pak následuje sestavení týmu hodnotitelů. Výběru a přípravě hodnotitelů bude věnována následující kapitola. V praxi jsem hodnotitele vybírala s ohledem na zkušenosti s hodnocením, délku pracovní praxe apod.

V případě interní realizace se musíme postarat o zajištění zázemí, občerstvení, pomůcek atd. To při objednání AC u externího dodavatele obvykle nemusíme řešit. Realizace AC je možná přímo v prostorách firmy nebo např. v hotelových prostorách, které mají k dispozici dostatek zasedacích místností a zajistí také nezbytné občerstvení. Dále zajišťujeme tištěné materiály jako hodnotící archy nebo zadání úkolů pro uchazeče a také psací potřeby, flipcharty, promítací nebo nahrávací zařízení atd.

Montag (2002, s. 40) navrhuje, aby celá přípravná fáze probíhala formou projektu. Tento přístup by v praxi mohl umožnit lepší organizační zvládnutí poměrně náročné přípravy.

3.4 Hodnotitelé v AC

V předchozí kapitole jsem zmiňovala, jak důležitá je příprava a zázemí AC. Neméně důležitou součástí jsou hodnotitelé. Jejich vystupování, chování, komentáře a profesionalita mohou velmi ovlivnit průběh celého AC, jeho atmosféru i celkový dojem, jaký si odnesou uchazeči. Jak jsem již psala v předchozím textu, image firmy může neprofesionálním provedením AC velmi utrpět. Hodnotitelé jsou v této oblasti klíčovými hráči, proto je velmi důležité je správně vybrat a také správně připravit na jejich úlohu.

3.4.1 Výběr hodnotitelů

Hodnotitelé by měli být odborníci, kteří díky svým zkušenostem mohou posoudit vhodnost a připravenost uchazeče zaujmout pozici ve firmě. Jedním z možných třídění hodnotitelů je pohled na jejich příslušnost k firmě. Rozlišujeme tedy externí a interní hodnotitele.

Kyrianová, Gruber (2006, s. 91) zmiňují 3 typy hodnotitelů. Jsou jimi **profesionál, občasný hodnotitel-zástupce firmy a hodnotitel bez tréninku**. Přičemž **hodnotitel profesionál** je ten, který absolvoval trénink hodnotitelů, hodnotí pravidelně a také průběžně pracuje na svém zlepšování. **Občasný hodnotitel-zástupce firmy** je takový hodnotitel, který nemá dostatek příležitostí k hodnocení nebo personalista, který s touto prací začíná. **Hodnotitel bez tréninku** je kategorie, do které zařazujeme především manažery, kteří hodnotí proto, aby si vybrali člověka do svého týmu. Kyrianová, Gruber (2006, s. 92) také upozorňují na to, že tito hodnotitelé se nejčastěji dopouští chyb v podobě předsudků.

Při výběru hodnotitelů je potřeba vycházet z určitých morálních a etických zásad. Ne každý člověk se umí orientovat a pohybovat v situaci, která mu skýtá určitou moc, klade nároky na zodpovědnost a charakterní chování.

Jak jsem již zmiňovala v kapitole o přípravě interního AC, spolupráce s manažery je v takovém případě častá a dovoluji si říci, že nezbytná. Je tedy velmi důležité tuto spolupráci efektivně a správně nastavit. V praxi to znamená, že ačkoliv je manažer ten, kdo bude v konečném důsledku řídit nového zaměstnance a ponese důsledky případné špatné volby nejvíce, přesto se musí umět přizpůsobit a „nechat si poradit“ od zkušených personalistů během přípravy a v průběhu AC.

Kdo je tedy často hodnotitelem v interním AC? Skladba hodnotitelů by měla být prováděna citlivě. Ve skupině by měly být zastoupeny různorodé typy hodnotitelů. Nicméně by měli hodnotitelé dokázat v průběhu AC správně a efektivně komunikovat a v závěru AC se domluvit. Můžeme je vybírat z řad personalistů, to je pak **hodnotitel profesionál**. Dále je to zmiňovaný manažer a budoucí nadřízený nového zaměstnance, tedy **občasný hodnotitel**. Do této skupiny hodnotitelů patří také seniorští zaměstnanci, kteří pracují delší dobu na obdobné nebo stejné pozici, jakou obsazujeme. K hodnocení můžeme přizvat další hodnotitele a to **externí**. Těmi jsou často psychologové nebo jiní odborníci. Zveme-li externího hodnotitele, pak by mělo jít vždy o profesionálního hodnotitele, neboť pozorovatelů a příležitostných hodnotitelů, je většinou ve firmě dost a není potřeba oslovovat externisty.

Jaký mají přínos externí a interní hodnotitelé? Interní hodnotitel, ať je již v hodnocení jakkoliv zkušený, má obvykle dobrou znalost firemní kultury. Je nositelem firemních hodnot a tudíž umí posoudit uchazeče z tohoto pohledu. Zvykne si nový zaměstnanec na odlišnou kulturu? Začlení se do kolektivu?

Je-li hodnotitelem zaměstnanec na stejné či obdobné pozici, pak je výhodou dostatek praktických zkušeností. Řeší-li takoví zaměstnanci každodenní

úkoly na dané pozici, pak mohou být užiteční při sestavování úloh AC i při hodnocení. Externí hodnotitel oproti tomu může přinést větší objektivitu, nezávislost a nezaujatost, zkušenosti z jiných AC, z jiných firemních kultur. V praxi jsem se často setkala s tím, že jedním z hodnotitelů byl právě zaměstnanec pracující na stejné nebo podobné pozici. Někteří autoři ovšem varují před touto volbou a doporučují, aby hodnotitel byl alespoň o jednu úroveň (Balantyne, Povah, 2004, s. 20) nebo dokonce o dvě a více úrovní nad obsazovanou pozicí (Cascio, 1986, s. 265).

3.4.2 Příprava hodnotitelů

Máme-li vybrán tým hodnotitelů, následuje jejich příprava. Důkladnost přípravy se liší podle zkušeností jednotlivých hodnotitelů.

V první řadě seznámíme hodnotitele navzájem. Během AC budou tvořit tým a musí být tedy schopni spolupracovat. Soustředíme se na jejich práci v týmu a na komunikační dovednosti. Jednotlivé hodnotitele seznámíme s jejich úlohou v rámci AC. S tím, kdo bude v roli moderátora, kdo se zaměří na hlídání času, kdo ze zkušených hodnotitelů by mohl být k dispozici pro radu a konzultaci apod. V tomto případě je mnoho možností, které vyplývají z individuálních situací.

Dalším krokem je seznámení hodnotitelů s programem AC. U každé metody a u každého úkolu vysvětlíme hodnotitelům, proč byl do AC zařazen, co očekáváme, že během něj o uchazečích zjistíme, jaká jsou možná rizika. Můžeme např. upozornit, u které úlohy hrozí, že nebude stačit vymezený čas nebo že zadání je obtížné a bude zřejmě následovat několik dotazů ze strany uchazečů. Také je vhodné podělit se o zkušenosti s některými úkoly z předchozích AC.

Dále seznámíme hodnotitele se souborem uchazečů. Každému dáme k dispozici životopisy s krátkým komentářem. Komentář by měl obsahovat doplňující informace. To může být informace o tom, zda se kandidát přihlásil do AC sám nebo jsme ho oslovili my, jaké na něj máme reference apod.

Následuje seznámení hodnotitelů s hodnotícím formulářem a se způsobem hodnocení. Vhodné je také předat hodnotitelům souhrnné informace v tištěné formě. Složka by měla obsahovat jména hodnotitelů, místo a čas začátku AC, celkový časový harmonogram, CV uchazečů, popis jednotlivých úkolů, hodnotící formuláře a několik prázdných listů papíru na vlastní poznámky. Tyto listy by měly být součástí složky a po skončení AC by měly být všechny materiály navráceny. Je nepřijatelné, aby se poznámky někde povalovaly či byly vyhozeny do odpadkového koše s běžným odpadem.

Poslední součástí přípravy je vysvětlení principů hodnocení a upozornění na možné chyby hodnotitelů. Ideální situace je samozřejmě taková, kdy máme již zkušené hodnotitele, kterým zásady jen připomeneme nebo kdy nezkušené hodnotitele včas před konáním AC proškolíme ve spolupráci s profesionálem nebo specializovanou firmou.

Z organizačních důvodů je dobré mít v „záloze“ zkušeného hodnotitele, který sice není osloven v tomto AC, ale je připraven zastoupit některého z hodnotitelů v případě nemoci či neodkladných pracovních povinností.

Dle Hroníka (2002, s. 265) je činnost hodnotitele charakteristická tím, že komunikuje především se svými kolegy, předává jim informace, které získal, analyzoval a porovnal za spolupráce a vyjednávání. Z této definice tedy snadno odvodíme, co vše by měl správný hodnotitel umět. Především komunikovat. Měl by umět vnímat, naslouchat, pozorovat. Dále potřebuje kvalitní vyjadřovací, verbalizační schopnosti.

3.5 Hodnocení účastníků AC

Hodnocení uchazečů probíhá v průběhu celého AC. Hodnotitelé by si měli dělat poznámky, neboť během průběhu celého AC získají o uchazečích mnoho informací.

Pro praktičnost a přehlednost hodnocení se užívá hodnotící formulář. Ten obvykle obsahuje jméno uchazeče, jeho další osobní data, název pozice, přehled úkolů AC. Některé formuláře mají již předepsané, co je vlastně hodnoceno a hodnotitel pak pouze zaškrťává na stupnici intenzitu.

Příklad stupnice pro hodnocení - Týmová práce

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Škála může být samozřejmě podrobnější či méně podrobná. Od č.1, jež můžeme slovně popsat třeba slovy „Individualista pracující bez ohledu na tým a kolegy v něm“ až po č.10 s komentářem „Skvělý týmový hráč se snahou o stmelení týmu“.

Toto řešení je vhodné pro hodnotitele začátečníka. Předem ví, na co má soustředit svou pozornost. Daleko snáze pak plní svou úlohu. Tento způsob je také jednoduché na závěr celkově vyhodnotit a určit uchazeče s nejlepším skóre. Nevýhodou je, že hodnotitel sleduje často jen předepsaná kritéria hodnocení a ačkoliv se objeví zajímavé informace o uchazeči, neumí s nimi pracovat, nejsou-li ve formuláři předpřipravena.

V praxi se také setkáváme s tím, že hodnotitelé raději nepoužijí žádný z formulářů, ale zapisují své poznámky na prázdný papír. Zapisují pak volnou metodou to, co je v dané chvíli při sledování uchazeče napadne a co vidí. Toto je

velmi zajímavý způsob hodnocení. V dané chvíli si hodnotitel zapisuje poznámky typu „uchazeči č.2 se třesou ruce“, „opakovaně zvyšuje hlas“, „zeptal se podruhé na stejnou věc“. Tento způsob hodnocení vyžaduje zkušené hodnotitele. Nabízí se zde totiž více než jinde možnost **projekce vlastního úsudku do hodnocení**, což je nejčastější chyba hodnotitele.

Jak takové správné a špatné hodnocení vypadá, popisuje velmi pěkně a názorně Kyrianová. „K začal po pokynu k práci ihned pracovat. Práce byla rychlá, K seděl strnule, třásl se mu ruce, občas zvedal pohled a krátce pozoroval ostatní kandidáty“. (Kyrianová, 2003, s. 58)

Pokud ovšem napíše hodnotitel toto: „K si nepromyslel, jak bude úkol řešit, pracoval zbrkle. K měl obavy, aby práci stihnul včas, byl napjatý a nervózně sledoval ostatní, aby zjistil, jestli s nimi udržuje tempo“ (Kyrianová, 2003, s. 58), pak se jedná o **interpretaci** a nikoli o prosté pozorování a takové hodnocení je špatné a zavádějící.

Další časté chyby hodnotitelů dle Kyrianové (2003, s. 58-60) jsou např. Haló efekt, předčasná diagnóza, efekt shovívavosti nebo přísnosti, snaha neublížit, stereotypie nebo generalizace, vliv centrální tendence, efekt blízkosti.

Haló efekt je opravdu častou chybou a to nejen nezkušených hodnotitelů. Jedná se o hodnocení na základě prvního dojmu. Všichni jsme jen lidé a ačkoliv víme, co je Haló efekt, čas od času se neubráníme a podlehneme prvnímu dojmu. V jeho vlivu pak vnímáme všechny další projevy hodnoceného.

Podobně je tomu také u **předčasné diagnózy**. Předčasná diagnóza vzniká dle Kyrianové (2003, s. 58) v první části AC, kdy jsme aktivnější. Udělá-li hodnotitel tuto předčasnou diagnózu, hledá pak argumenty, aby ji v dalším průběhu AC obhajoval.

O **efektu shovívavosti či přísnosti** Kyrianová (2003, s. 58) píše, že vychází z osobních sympatií a antipatií k uchazeči. U hodnotitelů začátečníků, kteří si teprve zvykají na to, že svým hodnocením vlastně rozhodují o budoucnosti druhých, se často můžeme setkat se „snahou neublížit“.

Stereotypie nebo **generalizace** pak podle Kyrianové (2003, s. 58-59) vychází z předpokladu, že určitý rys se vždy spojuje s dalšími charakteristikami. Všeobecně lidé znají tuto chybu pod slovem předsudek a ve společnosti se s ní setkáváme např. v přístupu k národnostním menšinám, ke starým lidem, k ženám na mateřské dovolené apod.

Velmi často se objevuje chyba **centrální tendence**. Snaha hodnotit uchazeče průměrnými ohodnoceními, vyhnout se extrémům. Tato chyba se nejčastěji objevuje, probírají-li hodnotitele uchazeče společně. Při diskuzi ve skupině lidí se pak často hodnotitel obává reakce kolegů, pokud by se o uchazeči vyjádřil příliš pozitivně či negativně, ačkoliv ke svému postoji má pádné důvody.

Efekt blízkosti se projevuje především v podobném hodnocení položek, jež na formuláři následují za sebou či vedle sebe. Hodnotitel nemusí vnímat výraznější rozdíl mezi hodnocenými kritérii a ohodnotí je podobně. Pokud si toto uvědomíme včas, dá se chybě předejít již při sestavování formuláře.

Dalším problémem, který Kyrianová (2003, s. 59) zmiňuje je tzv. **burn out efekt** neboli **vyhoření**. Burn out efekt je fenomén, kterému jsou věnovány samostatné publikace a mnozí specialisté se zabývají jeho prevencí. Při realizaci AC jsem se snažila alespoň trochu předcházet tomuto efektu tím, že jsem v jednotlivých AC používala různé metody. Obnovovala a aktualizovala jsem úkoly tak, aby AC nebylo zajímavé jen pro uchazeče, ale také pro hodnotitele. Do každého AC jsem přidala něco nového, odlišného, abych je zpestřila. Pro hodnotitele pak bylo AC vždy něčím zajímavé a také něčím odlišné od ostatních.

Montag zmiňuje také **teorii implicitní osobnosti** a pro její objasnění uvádí příklad: „např. důvěřivý člověk má tendenci vnímat ostatní jako čestné, upřímné, laskavé.“ (Montag, 2002, s. 23)

Doposud uvedené chyby se týkaly hodnocení uchazečů. Další chybou, které jsem si v praxi všimla, je **nevhodné chování hodnotitelů**. Během AC je nutné dělat přestávky, neboť jde o náročný soubor úkolů pro uchazeče i hodnotitele. Během přestávek hodnotitelé často řeší pracovní záležitosti, narychlo vyřizují zmeškané telefonní hovory apod. Jde o pochopitelnou a ne příliš závažnou chybu.

Závažnější chybou, která je citlivě vnímána uchazeči, je bezprostřední neformální chování hodnotitelů mezi sebou. Během přestávky se hodnotitelé baví i o pracovních věcech. Kolegové mezi sebou probírají pracovní problémy a jejich řešení. Hovorovou mluvou komentují situaci uvnitř firmy. Uchazeči neznají souvislosti řešených problémů, mohou být takovým chováním ovlivněni a mohou pak firmu vnímat jinak, než jaká doopravdy je.

Hodnotitelé si mnohdy neuvědomují, že v očích uchazečů reprezentují firmu a mohou svým chováním ovlivnit její image. Za hrubé chyby nebo spíše nevhodné chování hodnotitelů, je pak považován hovor během řešení úkolů a při prezentování, který ruší uchazeče v práci nebo je rozptyluje. Ačkoliv se zdá absurdní, že by takové chování mohlo být na AC prezentováno, stává se i to.

Dalším prohřeškem proti profesionálnímu přístupu je například smích nebo tiché šeptání hodnotitelů během AC za přítomnosti uchazečů. Samozřejmě, že se nemusí hovor týkat uchazeče a nemusí být vůbec myšlen negativně. Smích může být reakcí na něco zcela nepodstatného, co se netýká AC, přesto je potřeba si uvědomit, že toto ví jen jedna zúčastněná strana. Hodnocený uchazeč je vystaven stresu, může se tedy mylně domnívat, že se hodnotitelé smějí jemu, hovoří o něm a často se také domnívá, že je to spíše kritika nežli pochvala. Na

takové chování je potřeba si dát velký pozor a omezit je. Nemyslím tím, že by měli hodnotitelé být zcela potichu, nemluvit a nesmát se, nicméně by měli vždy uvážit, jak to bude vnímáno okolím.

Jak jsem již uvedla v úvodu této kapitoly, hodnocení probíhá v průběhu celého AC. V jeho závěru AC pak dojde k poradě hodnotitelů. Dle Kyrianové jsou cíle porady tyto:

- Získat názory všech hodnotitelů na každého kandidáta.
- Alespoň rámcově se shodnout na hodnocení jednotlivých kandidátů nebo kritérií.
- Shodnout se na tom, které kandidáty je možné rovnou zamítnout a u kterých je nutné pro další rozhodování připravit psychologický posudek.

(Kyrianová, 2003, s. 64)

Hodnotitelská porada následuje po úkolové části, resp. po pauze. Většinou je AC pro hodnotitele i účastníky dost náročné, proto je pauza nutná. Hodnotitelské porady se pak zúčastní jen hodnotitelé. Opět v ní má svou úlohu moderátor. Předává slovo a řídí diskuzi tak, aby byla plodná a aby nebyla zbytečně dlouhá. I zde je více přístupů. Kvantitativní přístup nám umožňuje zmiňovaný typ hodnotících formulářů, kde v uvedené škále hodnotitelé pouze vyznačují intenzitu sledovaného kritéria. Hodnotitelé uvedou při diskuzi hodnotu a je-li výrazně odlišná od ostatních, řeknou také stručný komentář a zdůvodnění. Výběr nejlepšího kandidáta je jednoduchý a to dle nejvyššího dosaženého počtu bodů. Kvalitativní přístup pak probíhá formou popisnou. Hodnotitelé slovně popíší, jak je dané kritérium zastoupeno. Diskuze a výběr vhodného kandidáta je v tomto případě náročnější a většinou zdlouhavější. V závěru porady udělají hodnotitelé rozhodnutí, které kandidáty zamítnou, které případně podrobí dalším

testům nebo dokonce zda vyberou nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta nebo kandidáty a nabídnou jim otevřenou pozici.

Výstup z AC musí být vždy zpracován písemnou formou. Tyto materiály musí být uloženy na personálním oddělení firmy, případně jinde. Ať tak či tak, musí být uloženy bezpečně, protože jsou v nich citlivé informace a osobní údaje. Také nesmíme zapomenout na souhlas kandidátů. Písemná forma zpracování je důležitá pro budoucí práci s uchazeči v příštích AC nebo výběrových řízeních., také pro případ, že by někdo chtěl zpochybnit průběh výběru uchazečů s podezřením na diskriminaci apod.

3.6 Zpětná vazba pro účastníky AC

Zpětná vazba, jak uvádí Kyrianová (2003, s. 69-72), slouží účastníkovi AC k tomu, aby se dozvěděl, jak ho vidí jiní lidé (specialisté) v různých situacích. Měla by být pro účastníka jakousi satisfakcí za čas, který na výběrovém řízení „promarnil“. Je pravda, že tato, jak říká Kyrianová (2003, s. 70), „satisfakce“, je pro uchazeče lákavá. Dozvedí se o sobě spoustu informací. A vezmeme-li v úvahu, že AC probíhá například celý den, je to pro neúspěšného uchazeče celodenní příprava na další výběrové řízení, trénink, zjištění slabých stránek a vůbec dobré sebepoznání. Pokud by toto vše chtěl o sobě zjistit mimo rámec AC, tedy jako přípravu na nějaké výběrové řízení, stálo by ho to spoustu času a nemalé finanční prostředky.

Ve své praxi jsem se setkala nejčastěji se zpětnou vazbou poskytovanou ústně a to po skončení AC. Tuto variantu doporučuje také Montag, když píše: “Je potřebné poskytnout první zpětnou vazbu ještě během AC, při závěrečném řízeném rozhovoru.“ (Montag, 2002, s. 47)

Zpětnou vazbu si ale nesmíme plést s oznámením výsledku AC, tedy se zveřejněním informace, jaký kandidát bude vybrán. Zpětná vazba by měla

okomentovat průběh AC, zmínit úspěchy i neúspěchy. Hodnotitelé se mohou zeptat proč se v určitých situacích zachoval uchazeč tak či jinak apod. Tedy nikoliv pouze sdělit uchazeči postoj hodnotitelů, ale využít této příležitosti k doplnění informací. Hroník ke zpětné vazbě uvádí toto: “Je žádoucí, aby zpětná vazba probíhala co nejvíce formou dialogu, nikoliv jako prostřídávání monologů.“ (Hroník, 2002, s. 319)

I méně častá písemná forma zpětné vazby je možné. V praxi se nepoužívá tak často, působí formálněji a vzhledem k tomu, že by AC mělo probíhat v přátelské atmosféře, je tento způsob dosti neosobní. Zpětná vazba formou osobního rozhovoru totiž umožňuje hodnotitelům projednat s uchazeči například jiné pozice, které jsou ve firmě otevřené, případně zjistit, zda by uchazeč měl o práci ve firmě zájem i v budoucnu.

Doposud jsme hovořili o přínosu zpětné vazby pro uchazeče. Správná zpětná vazba je ale přínosem i pro hodnotitele, resp.organizátory AC. Pro poučení a také pro zvýšení kvality budoucích AC, se v závěru moderátor obvykle dotazuje, co se uchazečům líbilo, co se jim zdálo obtížné nebo s čím se setkali poprvé apod. Získané informace, je-li s nimi dále pracováno, jsou obvykle velkým přínosem pro kvalitu budoucích AC.

Zpětná vazba, ačkoli je často chápána jako jednostranný úkon, je tedy dvousměrná. Hodnotitelé poskytují jednotlivým uchazečům zpětnou vazbu a ti ji chápou jako příležitost dozvědět se o sobě co nejvíce, jako rady odborníka, co zlepšovat a na čem dále stavět svůj profesní rozvoj. Uchazeči pak poskytují zpětnou vazbu ohledně průběhu a obsahu AC tak, aby hodnotitelé nebo realizátoři AC získali informace o tom, jak jsou jednotlivé úkoly vnímány, jaká je jejich obtížnost apod. V každém případě by měla být zpětná vazba vždy pozitivní záležitostí. Není tím myšleno, že by hodnotitelé měli sdělovat jen pozitivní názory a hodnocení. Negativní hodnocení by měli formulovat spíše jako rady a doporučení. Uchazeč by pak měl vždy odcházet z AC s dobrým dojmem z jeho

průběhu, ze sebe samého i z firmy, která by pro něj měla zůstat lákavou i do budoucna. Dle mého názoru je toto pravidlo v praxi téměř vždy dodržováno. Alespoň jsem se jako uchazeč ani jako hodnotitel nesetkala s jeho vážnějším porušením.

4 Porovnání AC a dalších výběrových metod

Zhodnocení AC v porovnání s jinými výběrovými metodami je dosti obtížný úkol. Ačkoliv se z výše uvedených faktů jeví jako velmi zajímavá a dynamická výběrová metoda, není vše tak jednoznačné. Především, jak již bylo uvedeno, jsou ostatní výběrové metody často součástí AC, což hodnocení dostává do jakési smyčky. Jak jsem již uvedla v předchozím textu, často jsou např. pohovor nebo testové metody zařazeny do AC. To znemožňuje jejich vzájemné porovnání.

Pokusím se nyní vyjít z ideální situace. Představme si tedy, že pohovor v rámci AC je jen krátký, orientační a doplňující a případné psychodiagnostické testy budou následovat až po vyhodnocení AC a bude je absolvovat jen vybraný kandidát pro ověření správnosti volby.

Jaká hlediska porovnání výběrových metod tedy můžeme zhodnotit? Začneme první skupinou kritérií, tedy **důkladností a hloubkou prověření a množstvím získaných informací a jejich validitou**. Toto je jedna z velkých výhod AC. **Množství informací** je opravdu velké. Získané informace jsou různorodé a jak jsem uváděla v kapitole o přípravě AC, jsou ověřeny více situacemi. Ověření trvá vždy delší dobu než např. u pohovoru. Jde o ověření s důkazem. Není to tedy pouze tvrzení uchazeče, jeho slovní výklad a popis, ale jeho činnost, práce, chování, co přímo dokazuje jeho schopnosti a dovednosti.

Co se **validity** získaných informací týká, pak zde platí, že více očí více vidí. Nejen prověření více úkoly a situacemi, ale také více hodnotiteli. Je ale potřeba „nenechat se unést“ tímto aspektem AC. Nejde o lineární růst validity. Deset hodnotitelů není desetkrát lepší než jeden. Jen je zde větší pravděpodobnost, že si všimnou zajímavých znaků chování a také, že se společně vyvarují chyb v úsudku. Toto je velmi cenný a relevantní důkaz. Toto kritérium je

tedy při porovnání AC pohovoru, případně AC a ostatní výběrové metody, nakloněno AC.

Dalším kritériem porovnání je **finanční a časová náročnost**. Co vše je potřeba započítat do nákladů, které nám při jednotlivých výběrových metodách vznikají? Je to především mzda zaměstnanců resp. čas, který by trávili jinou činností a nyní jej tráví výběrem uchazečů. V případě AC jsou to obvykle navíc i náklady za pronájem prostor, neboť AC je často realizováno mimo prostory firmy. V tomto jsou na tom testovací metody obdobně. Testování většinou probíhá v profesionální firmě nebo u nějakého specialisty, tedy mimo firmu. My ušetříme čas, neboť ten věnuje uchazeči právě daný specialista, například psycholog. Tomu ale jeho služby musíme zaplatit.

Zprvu by se mohlo zdát, že AC je výrazně finančně i časově náročnější. Je ale potřeba si uvědomit, že zatímco během jedné hodiny pohovoru můžeme získat informace pouze o jednom uchazeči, je při celodenním AC prověřováno obvykle šest až osm uchazečů. Větší počet uchazečů již není doporučován. Místo konání AC klade nároky také na čas strávený dopravou. Přesto časově vychází AC i pohovor přibližně stejně. Po finanční stránce je AC sice náročnější než např. pohovor, nicméně rozpočítáme-li opět částku na počet uchazečů, pak jsou náklady srovnatelné např. s testováním.

V čem je AC rozhodně náročnější je **příprava před konáním AC** a dále **práce po jeho skončení**. Příprava materiálů, setkání hodnotitelů, sestavení programu AC a po jeho skončení porada hodnotitelů a zpětná vazba účastníkům. Toto se neobjevuje ani u pohovoru a obvykle ani u testových metod, ikdyž i u nich je možné poskytnout uchazeči vyjádření specialisty. Zatímco práce po skončení vlastní úkolové části AC, tedy porada hodnotitelů a zpětná vazba, trvá řádově hodiny, důkladná příprava před AC se dá vyčíslit řádově ve dnech.

Dalším hlediskem je **rutina**. Tedy to, zda a jak hodnotitelé zabřednou do rutiny a kdy se dostaví zmiňovaný burn out efekt. Jak jsem psala v kapitole věnované hodnotitelům, je vhodné program AC obměňovat a vyvarovat se tak právě efektu vyhoření. Toto u pohovoru nelze, alespoň ne ve stejné míře jako u AC. Kromě toho, že personalista u pohovoru často používá stejné otázky, řídí si také pohovor sám, tak si těžko připraví nějaké zpestření, překvapení, oživení. V tomto má jistě AC výhodu. Jeho dynamický charakter, zábavná stránka, hravost, možnost obměny metod, úkolů i sestavy hodnotitelů, nabízí možnost oddálit burn out efekt více než u jiných výběrových metod nebo zamezit jeho vzniku zcela.

Výhodu AC, kterou zmiňuje Kyrianová (2003, s. 16), je to, že úspěšní **kandidáti si nabídky práce váží** a jsou pyšní, že zvítězili právě oni a tak v jejich očích stoupá také cena zaměstnavatele. Z vlastní praxe toto mohu potvrdit.

5 Zhodnocení AC

5.1 Výhody AC

Jak je již zřejmé z hodnocení některých kritérií v minulé kapitole, není jednoznačné, že by AC bylo vždy výhodnější a lepší volbou. Mezi jeho jasné výhody patří např. **možnost srovnat uchazeče ve stejném čase na stejném místě**. Toto nám pohovor neumožňuje. Pro hodnotitele je daleko snazší posoudit dva vedle sebe sedící uchazeče, kteří se vyjadřují k určité problematice či pracují na určitém úkolu, než je srovnávat v různých časech, za různých okolností během pohovoru. Kromě toho, že jsou výstupy kandidátů okamžitě srovnatelné, je také zajištěno to, že i hodnotitel nebo moderátor prezentuje zadání stejně, ve stejnou denní dobu. Nemůže se tedy stát, že by se jednoho uchazeče ptal dopoledne, odpočatý a soustředěný a druhého po náročném jednání v pozdních odpoledních hodinách. Společné zadání pro všechny uchazeče přečte stejným tónem, stejnou hlasovou intonací, napoví nebo poradí stejně všem a zachová také stejnou atmosféru celé situace. Toto je v případě pohovoru naprosto nemožné.

Důležitý je také fakt, že AC je většinou realizováno mimo firmu. K tomuto řešení se přiklání i Montag. „Osobně doporučuji pořádat AC mimo firmu, především tehdy, trvá-li více než jeden den.“ (Montag, 2002, s. 44)

Pokud je AC realizováno ve firmě, jedná se často o „událost“, která se delší dobu připravuje. Hodnotitelé si rezervují čas pouze pro hodnocení, nikam neodbíhají a nikdo je neruší. V praxi jsem se často potýkala s tím, že jsem byla od pohovoru odvolána k řešení problému, který kolega vyhodnotil jako neodkladný. Ačkoliv je toto velmi neprofesionální a ruší to průběh celého pohovoru, v praxi je to běžný a velmi těžko odstranitelný nešvar. Sama jsem se pokoušela své kolegy „vychovat“ k jakési kulturnosti výběrového řízení, jednalo se ale o boj s větrnými mlýny. Průběh AC, kterých jsem se účastnila, ale nikdy nikdo nenarušil. Buď jsem místo konání přesunula mimo sídlo firmy, případně přítomnost hodnotitelů,

externích odborníků i manažera, který vybíral nového zaměstnance, zabránila ostatním ve vyrušování.

AC nám také poskytuje **komplexní pohled** na uchazeče. Koncepce úloh nám umožňuje prověřit více kritérií a opravdu do hloubky.

Za další výhodu považuji **náročnost** AC. Na pohovor se lze dobře připravit a to umožňuje uchazeči skrýt nervozitu, používat naučené odpovědi apod. AC je stále ještě neotřelá „novinka“, která může často uchazeče ledasčím překvapit. Uchazeči pracují daleko více ve stresu, který během jiných výběrových metod jen těžko navodíme. Mnohem častěji lze zařadit nečekané úkoly. V praxi jsem při realizaci AC zařadila například týmový úkol, který žádal uchazeče o zhotovení globusu. Jednalo se o týmovou práci, při které byly uchazečům k dispozici všechny pomůcky, které našli nebo sehnali v určitém časovém limitu a v omezeném prostoru. Samozřejmě jsme následně s hodnotiteli neposuzovali sklon osy, ani tvar kontinentů. Jednalo se o úkol, jehož cílem bylo ověření kreativity a hlavně umění improvizace, rychlosti a pohotovosti při řešení nevšedního problému.

Avšak i na AC se může zkušený uchazeč dobře připravit. **Délka AC** je obvykle několik hodin nebo i celý den. Po určité době, kdy jsou již kandidáti unaveni a také se mezi sebou lépe poznají, si přestanou „dávat pozor“ na své chování a začnou se projevovat přirozeněji. Přetvařovat se hodinu během pohovoru není až tak obtížné, zvláště, jde-li o dvacátý či xtý pohovor. Málokdo má ale za sebou dvacet AC a málokdo dokáže svou přirozenost skrývat šest hodin, během přestávek i pauzy na oběd.

5.2 Nevýhody AC

Přes všechny výhody, které jsem popsala, má AC samozřejmě i své stinné stránky. Začneme poslední zmiňovanou výhodou. Z náročnosti pro uchazeče samozřejmě vyplývá i **náročnost pro hodnotitele**. Po celém dni sledování uchazečů jsou stejně unaveni jako oni. S pokročilým časem přichází únava a snižuje se jejich soustředění.

Další nevýhodou je také to, že ne každý manažer, který si jindy řídí pohovor sám, je ochoten **být jen divákem**. Obvykle takový hodnotitel nemá mnoho zkušeností s hodnocením a pokud nemá mnoho zkušeností ani z manažerské pozice a není dost disciplinovaný, případně si dostatečně neváží názoru svých zkušených kolegů, je pro něj AC spíše jablkem sváru, než vhodným způsobem, jak najít člověka do svého týmu. S tímto jsem se často setkávala u mladých ambiciózních manažerů, kteří ignorovali doporučení kolegů, v horším případě, měli dokonce rozhodnuto ještě před konáním AC. Toto se samozřejmě může stát i během jiné výběrové metody, ale u AC to zdrží od užitečné práce více lidí, kteří ve snaze poskytnout manažerovi své zkušenosti, tráví svůj čas na AC zbytečně.

Montag zmiňuje další podmínku úspěchu AC. Tou je jeho **včlenění do firemní strategie**. „AC se stalo organickou součástí firemní strategie, vrcholový management se angažoval od samého počátku, do problému byly vtaženy všechny zainteresované skupiny (ředitelé většiny závodů, nadřízení mistrů, mistři samotní).“ (Montag, 2002, s. 69)

6 Příklady realizovaných AC

V této kapitole bych ráda uvedla příklady z realizovaných AC, případně příklady úloh z literatury. Sestavila jsem proto jedno ukázkové AC tak, jak by v praxi mohlo probíhat. Časový harmonogram je sestaven orientačně, neboť nelze předem přesně načasovat tolik aktivit bez časových posunů.

6.1 AC pro výběr obchodního zástupce farmaceutické firmy

Před začátkem přípravy AC je potřeba stanovit kritéria výběru. Hledáme uchazeče, který je komunikativní, týmový hráč. Má obchodního ducha a strategické analytické myšlení, komunikativní znalost anglického jazyka. Měl by mít také dobré prezentační dovednosti.

AC, které by mělo vybrat nového zaměstnance z řad uchazečů, se budou účastnit hodnotitelé vybraní ze zaměstnanců firmy i z externistů.

Složení týmu hodnotitelů:

- 2 personalisté s několikaletou praxí s výběrovými řízeními;
- 2 zaměstnanci externí agentury, která AC připravovala;
- manažer, který vybírá nového zaměstnance do svého týmu;
- manažer senior, který vede podobný tým.

Účastní se tedy 6 hodnotitelů a 7 uchazečů. Tento poměr hodnotitelů a uchazečů je optimální pro pohodlné a přehledné sledování průběhu AC i jeho celkovou organizaci. Dodržením optimálního počtu uchazečů se vyhneme nepříjemné situaci, kdy se nám „při počtu 12 a více uchazečů může organizace AC snadno vymknout z rukou“. (Ferris, Rossen, Barnum, 1995, s. 2)

Kromě úlohy hodnotitele má jeden z personalistů také roli moderátora a provází tak hodnotitele i uchazeče celým AC.

Časový harmonogram AC

9:00 hod zahájení

Moderátor přivítá všechny přítomné. Stručně představí společnost a pozici, která je obsazována. Dále představí jednotlivé hodnotitele, jejich pozice ve společnosti, případně krátce představí externí agenturu. Následně všechny seznámí s programem celého dne.

9:15 hod Zadání prvního úkolu

Úkol: Připravte si krátkou prezentaci (cca 5min) o své osobě. Věnujte pozornost také důvodům, proč právě vy jste vhodným uchazečem na tuto pozici. Na přípravu máte 5 minut.

Toto je klasický úkol, o kterém bychom mohli říci, že je „zahřívací“. Slouží k rozkoukání, seznámení, nastartování. Jedná se o samostatný úkol, který prověří prezentační dovednosti. Pro zpestření úkolu můžeme uchazeče požádat, aby v prezentaci pokračoval v anglickém jazyce. Během prezentace mohou uchazeči použít tabuli, flipchart nebo jiné pomůcky.

9:20- 10:00 hod Probíhají prezentace jednotlivých uchazečů.

Během jednotlivých prezentací mají ostatní kandidáti čas na přípravu dalšího úkolu. Počítáme-li, že každý prezentuje 5 minut, zbývá mu tedy dost času na přípravu, během prezentací zbylých 6 uchazečů. Počítáme také s časem na přesuny a na malou rezervu. Druhý úkol, který je připravován během prezentací je marketingová strategie.

Úkol: Vytvořte marketingovou strategii pro uvedení produktu na trh. Připravte SWOT analýzu a identifikujte cílovou skupinu zákazníků, na které se ve své reklamní kampani zaměříte.

Na přípravu tohoto úkolu mají uchazeči 30 minut, což při jeho náročnosti není mnoho. Úkol řeší jako individuální.

10:00- 10:20hod Následuje společná část úkolu „marketingová strategie“.

Úkol: Najděte řešení předchozího úkolu, na kterém se všichni shodnete. Vyberte jednoho ze skupiny, který bude výsledné řešení za všechny prezentovat.

Úkol byl původně zadán jako samostatná práce. Nyní musí kandidáti své řešení konfrontovat s ostatními, najít kompromisní řešení, na kterém se shodnou všichni. Cílem je ověřit týmovou práci, schopnost prosadit se v týmu, ale i ustoupit, dělat kompromisy, argumentovat a přesvědčovat.

10:20- 10:30 hod Probíhá prezentace společného řešení marketingové strategie.

10:35- 11:40 hod Dalším úkolem je Role play- hraní rolí.

Dvojici tvoří vždy stejný hodnotitel a uchazeč.

Úkol: Váš kolega, dobrý a dlouholetý přítel, porušuje přísná etická pravidla, která vaše firma striktně dodržuje. Víte, že jeho chování je nepřijatelné. Navíc, kdyby se na to přišlo, jistě ponese následky i vy a zbytek týmu. Nechcete na něj žalovat, ale zastavit toto chování musíte.

Uchazeči mají 5 minut na přípravu, následuje hraní rolí. Souběžně, během toho, kdy hrají své role ostatní, pracují uchazeči na úkolu „Analýzy dat a grafů z trhu“.

Úkol: Zadání kopíruje reálnou situaci na trhu. Z grafu vyčtěte, kdo je vašim největším konkurentem. Pokuste se odhadnout, proč došlo v poslední době k poklesu prodejů ve vyznačených regionech. Navrhněte řešení situace s ohledem na chování konkurence a zákazníka v jednotlivých obdobích roku. Písemné vypracování budete pouze odevzdávat.

11:45- 12:45 hod Následuje pauza na oběd.

12:45- 13:00 hod Proběhne stručné zhodnocení první části dne, informace o tom, co bude následovat a kdy přibližně AC skončí.

Tyto informace jsou úmyslně prezentovány až nyní a ne hned v úvodu. Důvodem je možnost, že by během dopoledne došlo k časovému skluzu. Zároveň slouží tato malá pauza po obědě k opětovnému „nastartování“ pozornosti a soustředění uchazečů i hodnotitelů, které bude nyní po jídle zřejmě náročnější.

13:00- 13:45 hod Následuje úkol nazvaný Ping-pong.

Principem tohoto úkolu je slovní napodobení hry ping-pong. Cílem je prověření rychlosti a pohotovosti reakcí, schopnosti argumentovat, improvizovat, sledovat více věcí najednou, zapamatovat si atd.

Úkol: Moderátor vám přečte výrok, s nímž můžete a nemusíte ve skutečnosti souhlasit. Zároveň moderátor vybere prvního z uchazečů. Ten, bez ohledu na vlastní názor, odpoví souhlasným argumentem. Následně ukáže na někoho, kdo pokračuje nesouhlasným argumentem. Takto se střídají souhlasné a nesouhlasné argumenty i uchazeči tak, aby se několikrát prostřídali všichni. Žádný argument se nesmí opakovat a stále se musí střídat souhlas a nesouhlas.

Tento úkol je jedním z nejobtížnějších, se kterými jsem se kdy v praxi setkala. Uchazeč musí sledovat, jaké argumenty již byly řečeny. Nikdy neví, kdy

na něj přijde řada, tudíž ani zda bude muset říci zrovna souhlasný nebo nesouhlasný argument. Zároveň musí umět najít argumenty obhajující opačný postoj, než sám zastává, což se v praxi často stává.

Při plnění tohoto úkolu jsem se setkala s mnoha zajímavými situacemi. Excelentní výkony uchazečů, kteří vtipně a pohotově reagovali na jakýkoliv výrok nebo uchazeči, kteří se doposud jeví v AC jako velmi nadějní, ale při plnění tohoto úkolu se natolik „zamotali do zadání“, že nebyli schopni pokračovat a udržovat tempo s ostatními.

Jsem si vědoma, že tento úkol je velmi složitý také pro čtenáře, který si mnohdy nedovede jeho realizaci v praxi představit. Proto ji nyní nastíním.

Moderátor přečte výrok, který je vzhledem k tomu, že vybíráme zaměstnance do farmaceutické firmy, zaměřen do tohoto oboru. Ráda bych zde poznamenala, že uvedené argumenty nejsou mémi názory na tuto problematiku, nýbrž jen rekapitulací argumentů, se kterými jsem se v praxi setkala.

Moderátor: Poplatky u lékaře za ošetření a vystavení receptu jsou nezbytné.

1. uchazeč/ souhlas: Ano, je to správné řešení, neboť to snižuje hromadění zbytečných léků v domácnostech a nakupování do zásoby.

2. uchazeč/ nesouhlas: Nesouhlasím. Jsou i nemajetní lidé, pro které jsou tyto částky neúnosné.

3. uchazeč/ souhlas: Souhlasím s výrokem. Naše zdravotnictví je na tom tak špatně, že je potřeba nějaká injekce a toto je jediné možné řešení, jak zvýšit přísun financí do tohoto sektoru.

4. uchazeč/ nesouhlas: Domnívám se, že léky jsou už tak dost drahé. Další poplatky navíc jsou nepřípustné.

5. uchazeč/ souhlas: Souhlasím s tímto řešením. Sníží to počet simulantů a hypochondrů.

Střídání argumentů pokračuje, dokud moderátor úlohu neukončí a pak následuje další výrok. Výroky jsou úmyslně vybírány z kontroverzních témat současného dění. Úkolem moderátora je také sledovat, zda se argument neopakuje a také zda jde o skutečný argument a nikoliv jen o zopakování výroku, což se v praxi také stává. Uchazeči například použijí větu: „Souhlasím s výrokem, protože je to lepší řešení“ apod.

13:45- 14:20 hod Následuje další úkol.

Úkol: „Bez přípravy přednese krátký proslov na téma- Optimální poměr červené a žluté v pravé a správné červené. Po skončení bude komise hodnotit vaši přesvědčivost.“ Hroník (2002, s. 145)

Dle Hroníka (2002, s.145) je tato modelová situace zaměřena na zjišťování schopností okamžité improvizace, fabulačních a rétorických schopností.

Zatímco jednotliví uchazeči plní tento úkol, ostatní pracují na přípravě „In Basket“ úkolu. Tato úloha je zaměřena na zjišťování práce pod časovým stresem, určování priorit, time management. Jedná se o simulaci pracovního dne, kde jednotlivé pracovní úkoly jsou záměrně v časových kolizích s jinými. V řešení sledujeme, zda si uchazeč uvědomuje priority, dokáže sladit pracovní úkoly tak, aby stihl co nejvíce věcí za určený čas, na nic nezapomněl, ale zároveň nevěnoval zbytečně čas banalitám. Také se zde dobře projeví schopnost delegování, tedy zda uchazeč při řešení problému v časovém stresu umí předat úkol podřízenému, najít si čas na vysvětlení zadání při předání apod.

14:20- 14:45 hod Následuje společná práce nad „In Basket“ úkolem a jeho prezentace před hodnotiteli.

14:45- 15:15 hod Po prezentaci je krátká porada hodnotitelů, během které připravují zpětnou vazbu uchazečům.

15:15- 16:00 hod Následuje zpětná vazba poskytována hodnotiteli jednotlivým uchazečům.

Zpětná vazba obsahuje informace o tom, jak se uchazeči v jakých situacích jeví, co se hodnotitelům líbilo, co by udělali na místě uchazeče jinak. Proběhne také zpětná vazba od uchazečů ohledně organizace AC, co se jim líbilo, co bylo snadné, co obtížné atd.

16:00- 16:15 hod V závěru AC moderátor poděkuje účastníkům a vysvětlí kroky, jež budou následovat.

V této části moderátor zhodnotí celý den, poděkuje všem uchazečům za účast, informuje je o tom, co se bude dít dále a kdy a jakou formou mohou očekávat výsledky výběrového řízení.

16:15hod Proběhne porada hodnotitelů a výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Hodnotitelská porada probíhá dle potřeby většinou několik hodin. Z tohoto důvodu jsem neuvedla do časového harmonogramu přesný čas skončení. Toto AC je jednodenní, což je pro výběr na pozici obchodního zástupce dostačující. V praxi se samozřejmě dělají i delší AC. V takovém případě rostou finanční i časové nároky. Také celková náročnost pro uchazeče a hodnotitele se zvyšuje.

Zde musím podotknout, že je-li vybrán nejlepší a nejvhodnější uchazeč, neznamená to automaticky, že mu bude pozice nabídnuta. Tato situace je možná,

není v praxi ale tak častá. Také se může stát, že hodnotitele zaujme více uchazečů. Mohou jim například nabídnout jiné volné pozice.

6.2 AC pro výběr uchazeče na manažerskou pozici

Stejně jako u předchozí AC na pozici obchodníka, tak i u AC na pozici manažera, je potřeba stanovit kritéria výběru. Zatímco obchodník především prodává produkty nebo služby, manažer řídí a organizuje. Jaká je přesně jeho pracovní náplň je v každém podniku odlišné.

V našem případě hledáme člověka, který umí plánovat, řídit, delegovat činnosti, komunikovat, řešit konflikty. Dále musí mít analytické schopnosti, přehled v matematice a ekonomii pro reportování a rozpočtování.

Toto AC by tedy mohlo obsahovat některé úkoly shodné s těmi, které jsme zařadili do předchozího AC a některé nové, které budou zaměřeny na ověření výše uvedených kritérií. Uvedu tedy varianty a obměny zadání přizpůsobené jiné pozici. Pro realizaci bychom samozřejmě mohli použít stejný časový harmonogram z předchozí kapitoly, proto nyní úkoly uvedu již ve zkrácené formě a bez časových údajů.

Úkoly zařazené do AC:

Prezentace: Jedná se o stručné představení kandidáta jako vhodného uchazeče na obsazovanou pozici, tentokrát v anglickém jazyce.

In-basket: Tento úkol zařadíme pro ověření schopností řídit čas a delegovat úkoly. In-basket má mnoho podob. Montag např. nazývá podobný úkol „**třídění došlé pošty**“ a zařazuje ho do AC se stejným cílem jako je zařazována verze nazývaná „In basket“. „Kromě vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí lze při této technice hodnotit odolnost vůči stresu (zejména časovému), schopnost se

rozhodovat, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti, dovednost v řízení vlastního času („time management“) apod.“ (Montag, 2002, s. 33-34)

Hraní rolí: V tomto AC by měl úkol navozovat situace jako řešení konfliktů na pracovišti mezi podřízenými, hodnotící pohovor, motivaci zaměstnance, řešení stížností na zaměstnance apod. Jedná se tedy o situace zaměřené na práci s lidmi.

Ping-pong: Úkol by, stejně jako v předchozím AC, ověřil schopnost argumentovat, improvizovat a také pohotovost uchazečů. Vzhledem k jeho obtížnosti bych navrhovala jeho zařazení v nezměněné podobě.

Manažerská hra: Toto je skupinově pojatý úkol. Kromě plnění úkolu lze v jeho průběhu sledovat práci v týmu, schopnost se prosadit.

Individuální úkoly pro ověření analytických schopností: Jedná se např. o zadání, která simulují úkoly z oblasti reportingu nebo budgetingu. Uchazeč musí provést analýzu chování podniku na trhu, vymyslet strategii k proniknutí na trh apod.

Prezentace nepopulárního rozhodnutí: Jedná se o jeden z obtížných úkolů simulující práci se skupinou podřízených. V rámci tohoto úkolu uchazeči přesvědčují své podřízené, které představují hodnotitelé, sdělují jim nepopulární rozhodnutí vedení firmy např. zvýšení pracovního nasazení, zpřísnění kontrol kvality, snížení odměn apod.

6.3 Srovnání obsahu AC dle obsazované pozice

V předchozím textu jsem uvedla úkoly, které by mohly být zařazeny do AC na dvě různé pozice. Některé úkoly jsou shodné. Jiné lze modifikovat tak, aby ověřily dovednosti na náročnější pozici nebo na pozici s jiným zaměřením. U AC na pozici obchodního zástupce vidíme, že náročnost je nižší. Při přípravě AC na

manažerskou pozici je potřeba brát v úvahu, kolik podřízených bude manažer řídit a jak náročná bude jeho pozice, tomu pak přizpůsobit náročnost celého AC.

7 Závěr

Cílem mé práce bylo zhodnotit AC jako výběrovou metodu. Shromáždit a zpracovat informace a názory odborníků tak, abych v závěru práce dokázala formulovat doporučení ohledně použití AC.

AC, ačkoliv jeho popularita v posledních letech stále roste, není „všelék“. Nelze je použít vždy v každé firmě nebo na každou pozici a ne vždy je AC nejvhodnější metodou výběru.

Při volbě, zda použít AC pro obsazení určité volné pozice, je potřeba zvážit jeho vhodnost, časové i finanční možnosti. Také je potřeba zvážit, zda je k dispozici dostatek vhodných hodnotitelů. I hodnotitelé, ačkoliv je lze vyškolit a na jejich práci připravit, je potřeba vybírat pečlivě. Nejlépe se v této roli osvědčili empatictí lidé, kteří umí naslouchat a mají dobré pozorovací schopnosti. Výhodou jsou praktické zkušenosti s prací s lidmi a zkušenosti na obsazované nebo podobné pozici.

AC je optimální výběrovou metodou v případě, že se chystáme provést komplexní a hlubokou analýzu. Je velmi vhodné při výběru na vyšší a manažerské pozice, na pozice specialistů. U pozic, kdy se zaměstnanec setkává často se zákazníky a reprezentuje firmu, je AC schopno v praxi prověřit to, co by jiné výběrové metody zkoumaly jen teoreticky. AC je také velmi vhodné při sestavování nového týmu, kdy vybíráme více zaměstnanců najednou a již během AC můžeme sledovat jejich vzájemnou spolupráci při plnění týmových úkolů. Velkou výhodou AC je možnost skloubit pohled manažerů a specialistů, tedy lidí s praktickou zkušeností a odborníků z oblasti psychologie, sociologie atd.

Pokud po zvážení všech podmínek a okolností dojde personalista k názoru, že je AC vhodné, pak je dle mého názoru lepší zpočátku využívat služeb specializované firmy, která připraví AC na míru. Při spolupráci

se specializovanou firmou lze získat cenné zkušenosti. Vlastní samostatné AC může být dobře a efektivně realizováno až po jejich získání. V opačném případě by mohl být celkový přínos nulový nebo dokonce minusový např. poškození image firmy, negativní pocity uchazečů po skončení AC apod.

Pokud personalista získá s realizací AC zkušenosti nebo spolupracuje-li se specializovanou firmou, pak jistě shledá stejně jako já, že správně realizované AC, je přínosnou a zábavnou metodou výběru zaměstnanců. Vysoká úroveň provedení je pak lákadlem pro uchazeče, zvyšuje cenu zaměstnavatele v jejich očích, tmelí kolektiv interních hodnotitelů. Interní hodnotitelé také vnímají svou účast v AC jako jakési uznání jejich profesionality a zodpovědného úkolu si váží.

AC mě vždy bavilo, těšila jsem se na ně a ačkoliv to byla vždy náročná práce, účast na každém jsem si opravdu užila. Domnívám se, že pokud byl vybrán nejvhodnější uchazeč a hodnotitelé i uchazeči odchází z AC s pozitivními pocity, byla organizátory odvedena dobrá práce a AC splnilo svůj účel.

V závěru své práce bych všem doporučila účast v AC a to jak v roli uchazeče, tak v roli hodnotitele. Jedná se o zkušenost, kterou nelze získat jiným způsobem a která je přínosná pro rozvoj osobního i profesního života.

8 Soupis bibliografických citací

BALLANTYNE, Iain, POVAH, Nigel. *Assessments and Development Centres*. 2nd ed. Hampshire : Gover Publishing Ltd., 2004. 220p. ISBN 0566085992

CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources*. 1st ed. Denver : McGraw-Hill Book Company, 1986. 610 p. ISBN 0-07-010302-X

FERRIS, Gerald, ROSEN, Sherman, BARNUM, Darold. *Handbook of Human Resources Management*. 1ed. Oxford : Blackwell Publishing, 1995. 666p. ISBN 1557867194

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno : MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 078-80-254-0698-4

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno : Era Group spol. s r.o., 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

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

KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-29-X

MONTAG, Petr. *Assessment Centre*. 1.vyd. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2.vyd. Praha: Academia, 1997. 424 s. ISBN 80-200-0625-7

STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2

9 Bibliografie

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1.vyd. Praha : Academia, 2004. 318 s. ISBN 80-200-1198-6

THORNTON, George, RUPP, Deborah. *Assessment centres in Human Resources Management*. Abingdon : Routledge, 2005. 361 s. ISBN 0805851259

10 Přílohy

Hodnotící list

Jméno hodnotitele:.....

Jméno hodnoceného:.....

Úloha	Hodnocení, poznámky, postřehy
Prezentace Sledujeme komunikační, prezentační dovednosti, navázání kontaktu s posluchači, nervozitu, práci s hlasem.	
Marketingová strategie Sledujeme individuální i týmovou část.	
Role play/ Hraní rolí Sledujeme schopnost logické argumentace, přesvědčovací schopnosti, umění vcítit se do pocitů druhého.	
Ping-pong Sledujeme postřeh, logiku, schopnost, argumentace, pohotovost, kreativitu/ originalitu.	
Proslov-oranžová Sledujeme schopnost zaujmout posluchače, originalitu.	
In-basket Sledujeme flexibilitu, time management, schopnost určit priority.	

