

Jana Pechová / Veronika Šišová

# ASSESSMENT CENTRUM

Moderní nástroje  
výběru zaměstnanců



MANAGEMENT PRESS  
**mp**

# Assessment centrum

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**Jana Pechová, Veronika Šišová**  
**Assessment centrum – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

  
**ALBATROS** MEDIA a.s.

JANA PECHOVÁ / VERONIKA ŠÍŠOVÁ

# ASSESSMENT CENTRUM

Moderní nástroje výběru zaměstnanců

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2016

**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti  
ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.**

Jana Pechová, Veronika Šišová: *Assessment centrum.  
Moderní nástroje výběru zaměstnanců*

Recenzovali: Mgr. Vladimíra Nechanická a

© Jana Pechová, Veronika Šišová, 2016  
Cover design © Petr Foltera, 2016  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-000-0**

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1 ROZHOVOR S ODBORNÍKY</b>	<b>11</b>
1.1 Úvodní informace k rozhovorům	11
1.2 Výsledky rozhovoru	12
<b>2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>24</b>
2.1 Historie personálního výběru	24
2.2 Personální práce	25
2.3 Proces získávání a výběru	27
<b>3 METODY PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU</b>	<b>29</b>
3.1 Biografické údaje	32
3.2 Reference	33
3.3 Interview	33
3.4 Testy pracovní způsobilosti	35
3.5 Grafologie	35
3.6 Assessment centrum (AC)	36
3.7 Selektování, hodnocení nadřízených a spolupracovníků	36
3.8 Další metody	36
<b>4 ASSESSMENT CENTRUM JAKO VÝBĚROVÁ METODA</b>	<b>58</b>
4.1 Expozice pojmu	58
4.2 Historie assessment centra	61
4.3 Princip triangulace v assessment centru	64
4.4 Assessment centrum a jeho mnohostranné využití	65

4.5	Výhody assessment centra	66
4.6	Nevýhody assessment centra	67
4.7	Validita a reliabilita assessment centra	68
<b>5</b>	<b>FÁZE ASSESSMENT CENTRA</b>	<b>74</b>
5.1	Rozhodování zdali assesment centrum realizovat	74
5.2	Příprava	76
5.3	Realizace	87
5.4	Ukončení a vyhodnocení	97
5.5	Zpětná vazba kandidátovi	100
5.6	Etické aspekty assessment centra	102
5.7	Chyby v jednotlivých fázích assessment centra	105
<b>6</b>	<b>VIRTUÁLNÍ ASSESSMENT CENTRUM</b>	<b>114</b>
6.1	Konstrukce virtuálního assessment centra	115
6.2	Výhody virtuálního assessment centra	116
6.3	Nevýhody	118
<b>7</b>	<b>PŘÍKLADY PROVEDENÍ VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA Z PRAXE</b>	<b>120</b>
7.1	Virtuální assessment centrum I	121
7.2	Virtuální assessment centrum II	124
7.3	Virtuální assessment centrum III	128
<b>8</b>	<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM AC</b>	<b>132</b>
8.1	Případová studie: Schopnost organizovat	132
8.2	Případová studie: Manažerské dilema	133
8.3	Případová studie: Mise firmy Hotcold	134
8.4	Případová studie: Automobilová výroba v USA a Japonsku	135
8.5	Případová studie: BWG	135
8.6	Případová studie: Změna organizační struktury	138
8.7	Případová studie: Docházka	138
8.8	Případová studie: Přetížený generální ředitel	139
8.9	Případová studie: Martinský pivovar	141
8.10	Případová studie: Telekom Malaysia	141
8.11	Případová studie: Rozdělení parkovací plochy	142
8.12	Případová studie: Snižování stavů	143

8.13	Případová studie: Otevření kulturního centra	144
8.14	Případová studie: Nabídka MBA studia	144
8.15	Případová studie: Péče o zaměstnance	145
8.16	Případová studie: Podezření z braní úplatků	147
8.17	Případová studie: Fassion France	147
<b>9</b>	<b>ROLOVÉ HRY POUŽITELNÉ V KLASICKÉM I VIRTUÁLNÍM ASSESSMENT CENTRU</b>	<b>149</b>
9.1	Zvýšení platu	149
9.2	Ztráta prémie	149
9.3	Přidělení služebního vozidla	149
9.4	Dovolená	150
9.5	Otevření kulturního centra	150
9.6	Nákup mobilních telefonů	150
9.7	Plánovaný odchod nejlepšího odborníka	151
9.8	Převzetí odpovědnosti	151
9.9	Dodržení termínů	151
<b>10</b>	<b>A UTORSKÉ ZHODNOCENÍ KLASICKÉHO A VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRA</b>	<b>152</b>
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>154</b>
	Příloha č. 1: Otázky pro rozhovory	154
	Příloha č. 2: Třídění došlé pošty	156
	Příloha č. 3: Třídění došlé pošty VAC	157
	Příloha č. 4: B alesovo pozorovací schéma	158
	Příloha č. 5: Instrukce VAC	160
	Příloha č. 6: Výstupní zprávy VAC	164
	Příloha č. 7: U kázky testů VAC	165
	Seznam obrázků	169
	Seznam tabulek	169
	Seznam grafů	170
	Slovníček pojmů	171
	Literatura	173





# ÚVOD

Assessment centrum (AC) je systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci (Chadt, 2014). Virtuální assessment centrum znamená, že různé úlohy k řešení probíhají v elektronickém prostředí. Jinak má velmi podobnou strukturu jako klasické assessment centrum. Ve virtuálním assessment centru je však možné dosáhnout preciznější měřitelnosti z hlediska různých parametrů, např. psycholinguistiky (Hroník, 2010). Metodami užívanými v rámci virtuálního assessment centra jsou např. testy znalostí, psychologické testy, byznys esej, řešení dilemat, dialog simulátor nebo skupinový simulátor.

Cílem publikace je charakterizovat assessment centrum jako systematický výběrový nástroj, uvést a charakterizovat základní metody při konstrukci assessment centra, analyzovat výhody a nevýhody virtuálního assessment centra, porovnat reálné a virtuální assessment centrum a diagnostikovat situace, ve kterých je efektivnější aplikovat assessment centrum či virtuální assessment centrum. Teoretická a praktická východiska publikace tvoří literární rešerše dostupných domácích i zahraničních zdrojů, výsledky interview s realizátory, hodnotiteli, organizátory a moderátory assessment centra a virtuálního assessment centra, výsledky interview s účastníky assessment centra a virtuálního assessment centra, facilitovaná diskuse s odborníky a vlastní zkušenost autorek s assessment centrem a s virtuálním assessment centrem.

Než jsme se pustily do psaní publikace, vedly jsme dlouhé diskuse s odborníky na téma výběrových nástrojů v personalistice, čtvrté průmyslové revoluce, virtualizace podnikových procesů a dalších personálních trendů souvisejících s tématem publikace. Shromáždily jsme spoustu informací z tuzemských i zahraničních zdrojů, informace jsme rozšiřovaly, násobily, inkubovaly a pak zase redukovaly a vybíraly podle nás to podstatné. A pak praxe ukázala, že je na to nutné nahlížet jinak. A tak jsme odložily získané informace a rozhodly se

vést rozhovory s odborníky z praxe, sledovat definovaný cíl a zároveň si odpovědět na otázku potřeby tématu assessment centra a virtuálního assessment centra. Získaly jsme mnoho informací formou polostrukturovaného rozhovoru z cílové skupiny realizátorů, hodnotitelů, organizátorů a moderátorů a celkem jasnou odpověď ohledně požadovaných informací zejména o virtuálním assessment centru. Druhou oslovenou cílovou skupinou byli účastníci assessment centra. Praktické informace posloužily jako výchozí informace pro tuto knihu a tvoří úvodní kapitoly.

Další kapitoly se věnují zařazení assessment centra do kontextu personální práce, expozici pojmu, využitelnosti assessment centra, jeho výhodám a nevýhodám. Teorie je v podstatě po celou dobu „prokládána“ informacemi z praxe, např. v jednotlivých fázích assessment centra uvádíme čtyři příklady jeho realizace. Zároveň uvádíme i chyby, jakých je třeba se v jednotlivých fázích budování assessment centra vyvarovat. Podobně je strukturováno i téma virtuálního assessment centra, včetně uvedených příkladů jeho realizace.

Závěrečné kapitoly se věnují případovým studiím či rolovým hrám, které je možné užít v klasickém i virtuálním assessment centru. A v úplném závěru po mapování, popisování, nabídce různých postupů, principů a přístupů k assessment centru si dovoluujeme oba nástroje hodnotit.

Knihy je určena všem, které toto téma zajímá, zejména hodnotitelům, realizátorům, organizátorům, moderátorům a budoucím účastníkům assessment centra.

Jana Pechová, Veronika Šišová  
srpen 2016

# 1

## ROZHOVOR S ODBORNÍKY

**K**apitola 1 je věnována rozhovorům s odborníky z praxe a získané informace slouží jako výchozí pro tuto publikaci.

### 1.1 Úvodní informace k rozhovorům

Pro zjištění potřebných informací pro tuto knihu jsme se rozhodly využít kvalitativní metody rozhovoru. V následujících odstavcích krátce shrneme tuto metodu a navážeme konkrétními kroky před a při jeho realizaci.

Metoda interview neboli rozhovoru je založena na přímém dotazování. Základem je tedy verbální komunikace výzkumného pracovníka s respondentem nebo respondenty. Využily jsme metodu individuálního rozhovoru, věnovaly jsme se vždy jen jednomu respondentovi. Rozhovor proběhl polostandardizovaně, otázky byly dopředu utvořeny, ale byly dle potřeby upravovány a doplňovány.

Nejprve jsme si stanovily cíl a hypotézy a vypracovaly plán výzkumu. Následovala tvorba dotazníku a jeho testování formou předvýzkumu, po této fázi výzkumu jsme provedly sběr dat a jejich vyhodnocení. Způsob výběru respondentů byl proveden metodou sněhové koule, tedy nepravděpodobnostním výběrem, při kterém není pravděpodobnost pro výběr všech jednotek shodná.

Tato metoda je založena na procesu postupného nominování dalších osob již známými případy. S výběrem jsme začaly u jedinců, kteří splňovali udaná kritéria – byli realizátoři, hodnotitelé, organizátoři, moderátoři nebo účastníky assessment centra či virtuálního assessment centra. Ti nám následně doporučili další osoby, které znají a splňují daná kritéria. S doporučenými osobami byl proveden rozhovor a celý proces jsme opakovaly.

Cílem rozhovoru bylo zmapovat procesy assessment centra (dále jen AC) a virtuálního AC, zjistit zásadní rozdíly a diagnostikovat situace, ve kterých je efektivní využití AC či virtuální AC. Rozhovor byl poměrně velmi časově i informačně náročný, všem respondentům tímto znovu děkujeme. Zároveň lze konstatovat, že zvolená metoda byla ve vztahu k cíli správná. Cíl byl naplněn.

Oslovily jsme a provedly rozhovor s šedesáti realizátory, hodnotiteli, organizátory a moderátory průmyslových podniků, telekomunikací a bankovníctví. Sledovaly jsme tím možnost odlišného pohledu a zkušenosti odborníků různých profesních oblastí. Z cílové skupiny absolventů AC bylo provedeno interview se sto dvaceti respondenty, opět z různých profesních oblastí.

Rozhovor probíhal v lednu a v únoru roku 2016 s oběma cílovými skupinami a v měsíci březnu 2016 byly výsledky interview zpracovány. Rozhovor probíhal většinou osobně či telefonicky, zřídka formou emailu. Získané informace respektovaly stanovený cíl a je možné konstatovat, že se informace zásadně neliší ve vztahu k jednotlivým profesním oblastem. Výsledky rozhovoru, které jsou zpracovány jako výchozí informační materiál pro tuto knihu, jsou předloženy v kapitole 1.2.

V kapitole 1.1 uvádíme základní informace k rozhovoru. Konkrétní otázky, které byly předmětem rozhovorů, jsou uvedeny v příloze č. 1. Otázky byly formulovány na základě brainstormingu a brainwritingu s personalisty a manažery průmyslového podniku a byly předmětem interview pro realizátory, hodnotitele, organizátory a moderátory. V kapitole 1.2 shrneme poznatky, které jsou výsledkem rozhovorů. Cílem kapitoly 1.2 není přesný vědecký komentář k výsledkům výzkumu, ale shrnutí poznatků a informací zkušených odborníků a absolventů AC.

## **1.2 Výsledky rozhovoru**

### **1.2.1 Výsledky rozhovoru s realizátory, hodnotiteli, organizátory, moderátory**

V kapitole 1.2 jsou shrnuty nejprve základní informace a poznatky z rozhovorů s první cílovou skupinou realizátorů, hodnotitelů, organizátorů a moderátorů AC, kteří působí v oblasti průmyslu, telekomunikací a bankovníctví. Všichni respondenti z cílové skupiny mají praxi delší než šest let. U prezentace výsledků vycházíme z otázek uvedených v příloze 1.1.

Všichni oslovení se shodli, že AC je spíše výběrovou metodou nežli roz-

vojovým nástrojem. Respondenti ve své praxi oddělují fáze rozvoje a výběru s tím, že proces rozvoje předchází AC. Pouze jeden oslovený uvedl, že v podnikové praxi využívají AC současně i jako rozvojový nástroj.

Oslovení respondenti obvykle nebyli specializováni na jeden konkrétní obor, ale prováděli AC napříč různými oblastmi. Zaměřovali se nejčastěji na marketing, výrobu, řízení lidských zdrojů, prodej, logistiku, IT, finance, účetnictví a nákup, právo a technický vývoj.

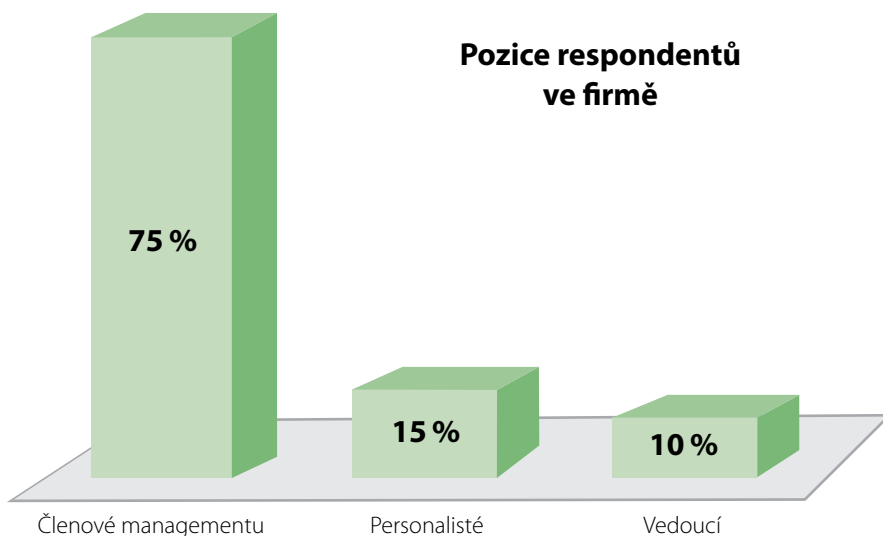
Osmdesát procent oslovených se domnívá, že není rozdíl v AC orientovaných na různé oblasti. Což potvrzuje i výše uvedené tvrzení, že většina z hodnotitelů, moderátorů a organizátorů se zaměřovala na více oblastí. Pouze jeden z oslovených se domnívá, že rozdíl zde existuje, a to zejména v potřebných odborných znalostech hodnotitelů, a to proto, aby byli schopni efektivně hodnotit kandidáty.

Na AC se čtyři oslovení nepřipravovali, ostatní absolvovali proces řádné přípravy. Příprava obvykle spočívala v tréninku metodiky a hodnocení kandidátů, pouze jeden z dotázaných se účastnil AC bez určené role, aby se procesu naučil.

Během AC by měla být respektována určitá pravidla, dotázaní uvádějí nejčastěji nutnost nestrannosti v hodnocení, schopnosti vysvětlit svůj názor a obhájit rozdílný. Dále se objevuje odpověď neukvapit se, posuzovat pouze sledované, důvěrnost či umění kompromisu při rozdílných stanoviscích.

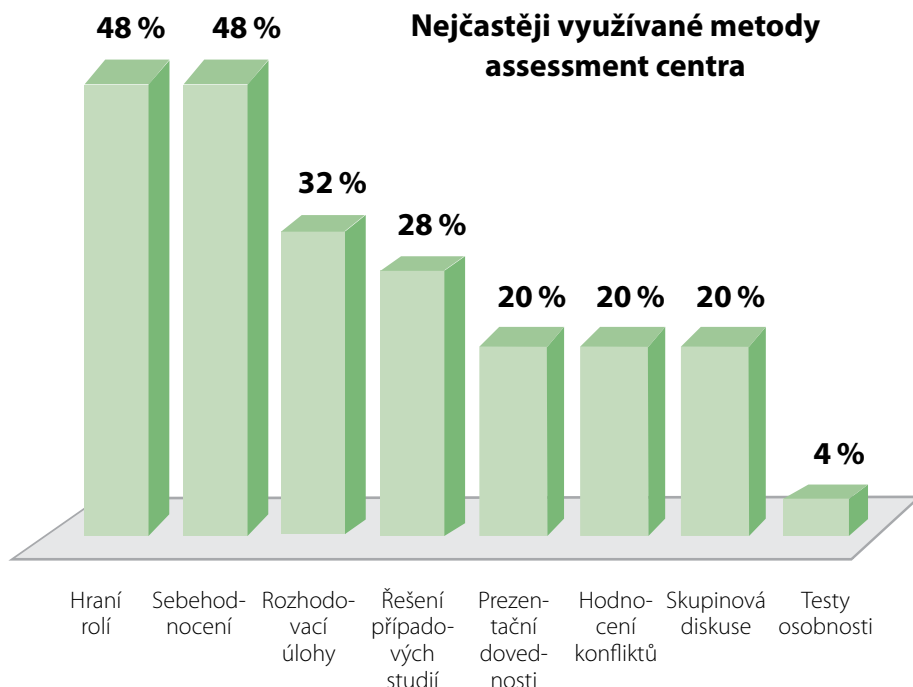
Do týmu AC byli respondenti vybráni na základě jejich pozice ve firmě, většina z dotázaných byli členové managementu.

Graf 1 **Pozice respondentů ve firmě** (vlastní výzkum, 2016)



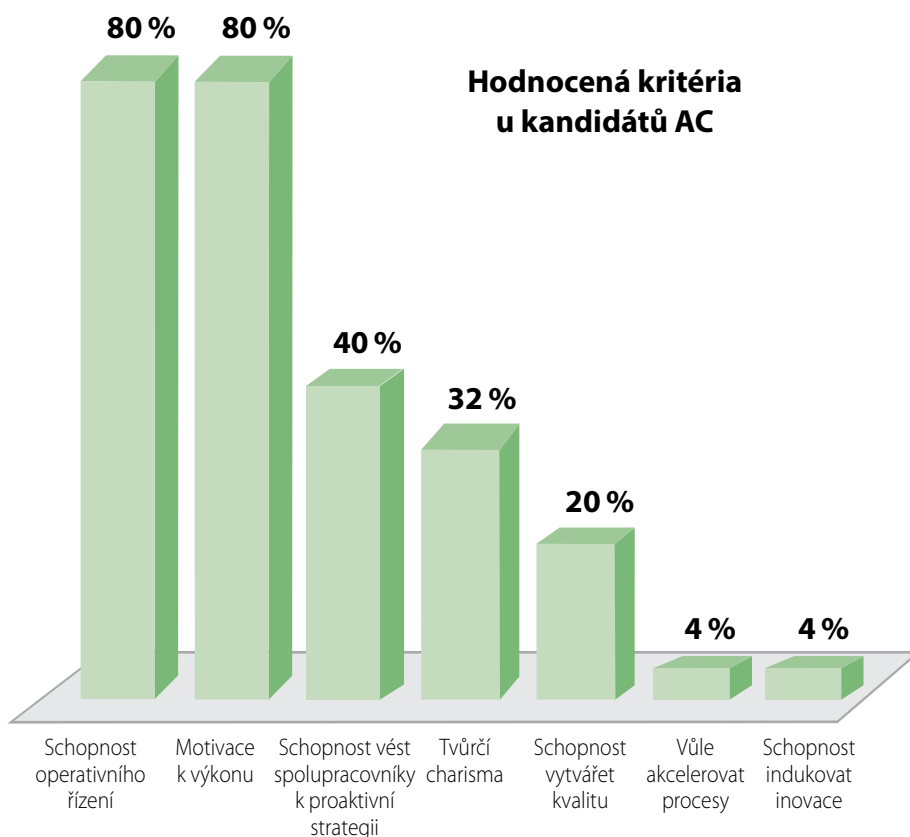
Metody AC, při nichž dotázaní hodnotili, byly nejčastěji hraní rolí, sebehodnocení, rozhodovací úlohy a řešení případových studií. Naopak jen čtyři z oslovených hodnotili testy osobnosti, ostatní oslovení se během AC nesetkali s testy schopností a psychometrií. Metody AC, které respondenti zmiňovali, jsou znázorněny na následujícím grafu.

Graf 2 **Nejčastěji využívané metody AC** (vlastní výzkum, 2016)



U účastníků AC byla nejčastěji hodnocena následující kritéria: schopnost operativního řízení, motivace k výkonu, schopnost vést spolupracovníky k proaktivní strategii a tvůrčí charisma. Další kritéria znázorňuje graf 3.

Dvacet čtyři z oslovených preferuje AC off the job namísto on the job, protože jsou kandidáti hodnoceni v mimopracovním prostředí (podmínky jsou pro všechny stejné) a jejich účast může být anonymní, zároveň jsou hodnotitelé méně vyrušováni kolegy a lépe se soustředí. Také je nutno konstatovat, že všichni oslovení mají zkušenost pouze s AC off the job.

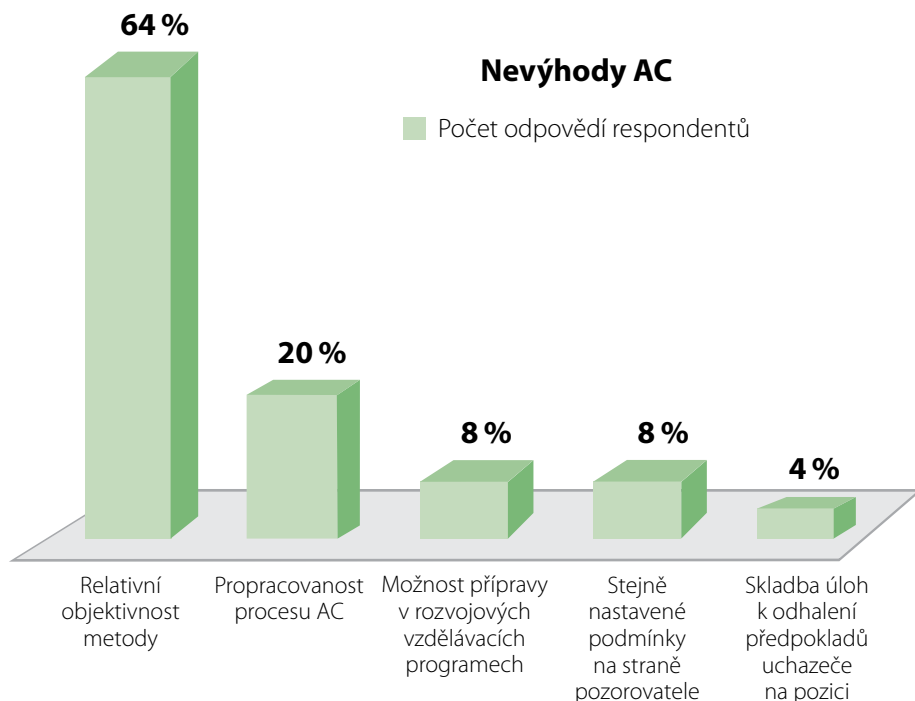
Graf 3 **Hodnocená kritéria u kandidátů AC** (vlastní výzkum, 2016)

V přípravné fázi AC respondenti doporučují kvalitní přípravu hodnotitelů a také neuspěchat výběr kandidátů do AC. Ve fázi realizace nebyla doporučení jednotná, pět respondentů by doporučovalo více než dvoudenní realizaci AC, ostatní by rozsah snížili na max. jeden den. Ve dvou případech bylo uvedeno doporučení AC realizovat pouze prostřednictvím externího dodavatele z důvodu vyšší objektivity. Ve fázi hodnocení byla akcentována citlivost a empatie hodnotitele při sdělování zejména negativních výsledků AC, dále nutnost objektivity, shodné metodiky a konsensuální diskuse o výsledcích.

Sedmdesát procent dotazovaných vnímá AC jako metodu vhodnou pro výběr zaměstnanců. Nevýhody AC vidí dotázaní nejčastěji v tom, že kandidátův momentální psychický stav významně ovlivňuje jeho výsledek. S tím souvisí i nevýhoda jednorázovosti, která potvrzuje předchozí skutečnost. Další nevý-

hodou je, že AC je umělé a že pozorovatelé mohou hodnotit subjektivně. Riziko je vnímáno i v systému KO či v možném lobbyingu vysílatele na AC.

Graf 4 **Nevýhody AC** (vlastní výzkum, 2016)

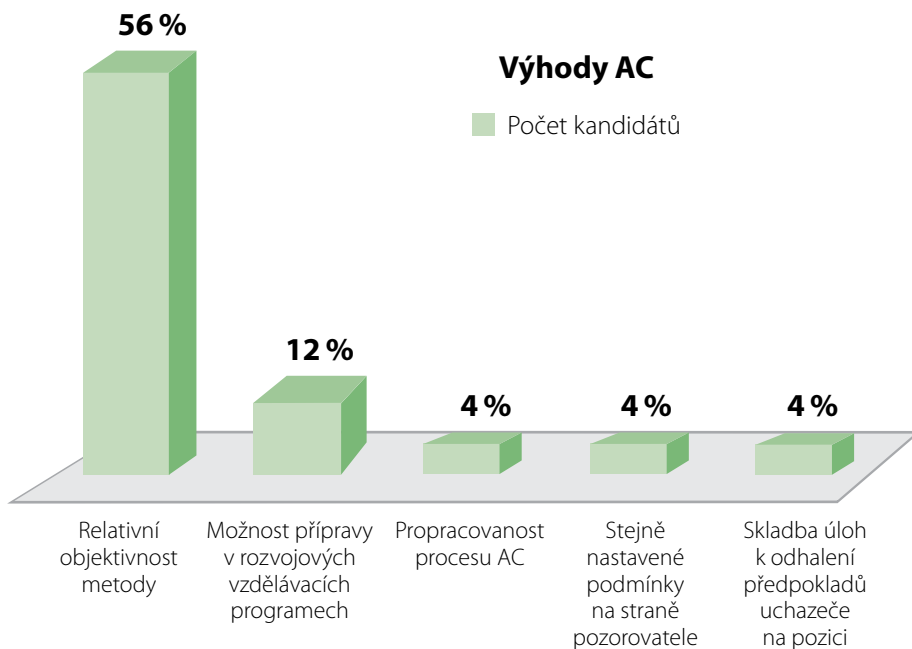


Výhody AC spatřuje nejvíce oslovených v relativní objektivnosti metody (56), což je v rozporu s výše zmíněnou nevýhodou. Další výhoda spočívá v možnosti přípravy v rozvojových vzdělávacích programech (12). Jednotlivci uváděli i další výhody, např. propracovanost procesu AC, stejně nastavené podmínky na straně pozorovatele či skladbu jednotlivých úloh, která umožňuje odhalit předpoklady uchazeče na příslušnou pozici.

Dvacet z oslovených má zkušenost s výběrem nevhodného kandidáta. Důvodem byl tlak ze strany vedení na rychlé obsazení pracovní pozice.

Pouze čtyři dotazovaní mají zkušenost s virtuálním AC. Oslovení se domnívají, že je postaveno na použití simulovaných situací a hraní rolí v bezpečném prostředí, které doprovází zkušený facilitátor (8). Další oslovení vnímají virtuální AC jako elektronickou formu AC vhodnou více pro technické profese a hodnotící individuální potenciál rozvoje (8). Další z dotázaných uvádí, že



Graf 5 **Výhody AC** (vlastní výzkum, 2016)

virtuální AC může sloužit jako příprava na klasické AC, a tím se lze vyhnout KO systému, nebo že se jedná o rozvojový nástroj.

Mezi klasickým AC a virtuálním AC vidí oslovení nejčastěji rozdíl v bezstresovosti prostředí pro kandidáty, simulacích bez osobního kontaktu a porovnání reality se sebereflexí potenciálu.

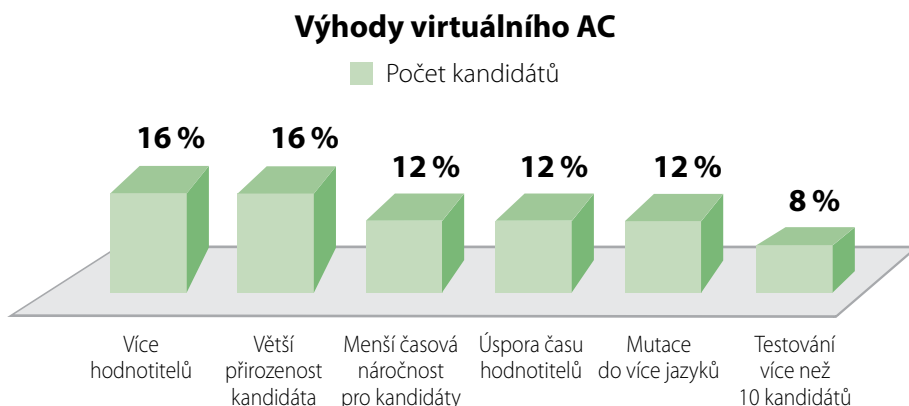
Oslovení vnímají virtuální AC jako nevhodné pro výběr zaměstnanců, který vyžaduje použití hmotných pomůcek pro plnění úkolů. Jeden z oslovených se domnívá, že virtuální AC je nevhodné jako výběrový nástroj pro vedení a řízení podřízených.

Virtuální AC je efektivnější pro výběr kandidátů, kteří se nemohou dostavit ve stejnou dobu na stejné místo (16) nebo pro výběr kandidátů na IT pozice a pozice, kde je významně používán PC (16). Efektivnější je virtuální AC, dle názoru oslovených, pro výběr introvertů, kteří mohou být na některé pozice žádoucí, a také při výběru kandidátů technických profesí pro měření individuálního růstu. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Výhody virtuálního AC oproti klasickému AC vidí dotázaní v možnosti zapojení více hodnotitelů díky elektronickým výsledkům, kandidát je přiro-

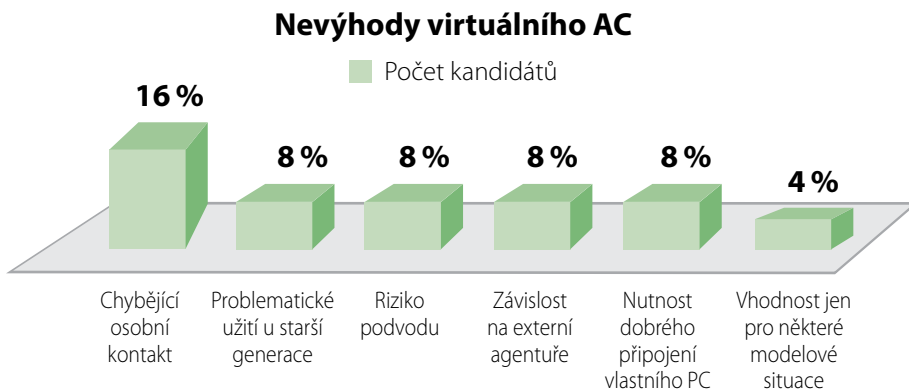
zenější než při klasickém AC. Další přednosti vidí dotázaní v menší časové náročnosti pro kandidáty, v úspoře času hodnotitelů, v úspoře nákladů a jednoduché mutaci do více jazyků. Další výhodou je i možnost testování více než 10 kandidátů. Nikdo z oslovených nevidí výhodu ve využití individuální psychodiagnostiky. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Graf 6 **Výhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



Největší riziko vidí oslovení u virtuálního AC v chybějícím osobním kontaktu, problematickém užití u starší generace, v riziku podvodu ze strany kandidáta, v závislosti na externí agentuře, nutnosti dobrého internetového při-

Graf 7 **Nevýhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



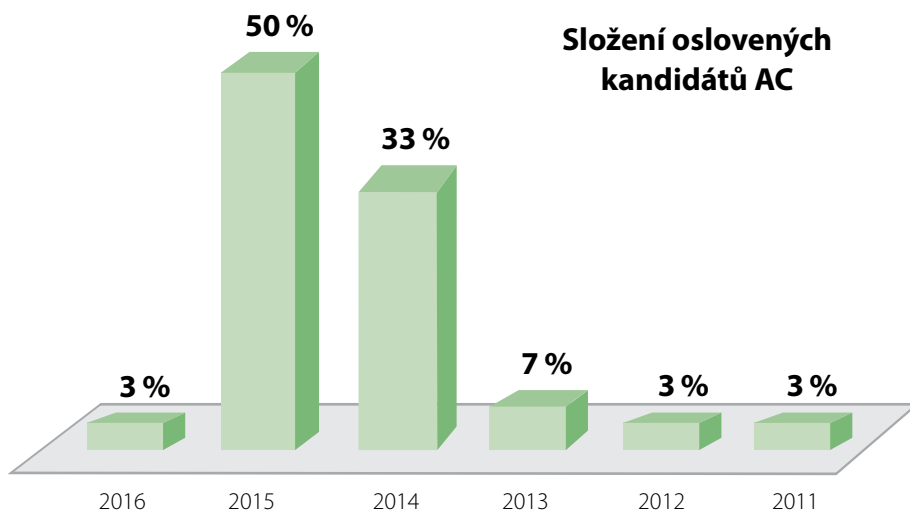
pojení vlastního PC kandidáta a vhodnosti jen pro některé modelové situace. Ostatní respondenti se vzhledem k nedostatku zkušeností a informací o virtuálním AC nevyjadřovali.

Na otázky týkající se budoucnosti virtuálního AC odpovědělo pouze šestnáct z oslovených, ostatní nedovedli tuto skutečnost posoudit. Všechna šestnáct dotázaných si myslí, že budoucnost virtuální AC má. V jejich firmě by jej doporučilo aplikovat osm dotazovaných, kteří je již aktuálně ve firmě používají. Další dva kandidáti by virtuální AC firmě nedoporučili.

### 1.2.2 Výsledky rozhovorů s účastníky assessment centra

Za cílovou skupinu účastníků AC předkládáme výsledky ze sto dvaceti uskutečněných rozhovorů. Účastníci AC byli z různých oborů a AC absolvovali v různých letech. Nejvíce z oslovených se účastnilo AC v roce 2015 – šedesát oslovených, v roce 2014 čtyřicet respondentů, v roce 2013 osm respondentů a v letech 2011, 2012 a 2016 po čtyřech respondentech.

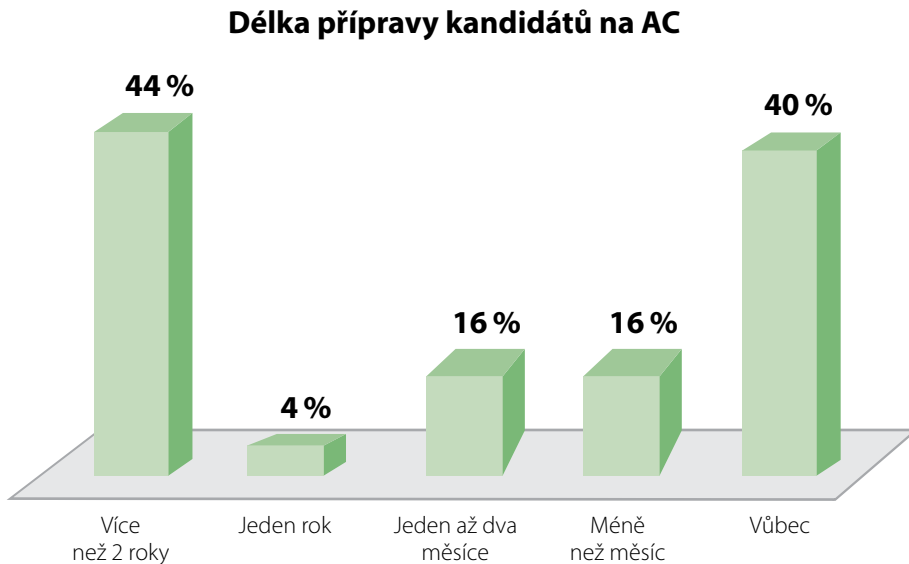
Graf 8 **Složení oslovených kandidátů AC** (vlastní výzkum, 2016)



Na AC se vůbec nepřipravovala téměř třetina oslovených, 16 kandidátů se připravovalo méně než měsíc, 16 kandidátů jeden až dva měsíce. Čtyři kandidáti se připravovali 24 měsíců a 44 kandidátů déle než dva roky. Během své

přípravy respondenti nejčastěji trénovali své prezentační dovednosti, studovali informace o firmě a zkoušeli řešit ukázkové případové studie, hraní rolí apod. Čtyřicet čtyři z oslovených absolvovalo systémovou přípravu na AC daného podniku.

Graf 9 **Délka přípravy kandidátů na AC** (vlastní výzkum, 2016)



Všichni z oslovených uvádějí, že před AC neznali hodnotící kritéria. Všichni byli hodnoceni kritériem motivace k výkonu, 32 z nich také na schopnost vytvářet kvalitu a 64 na schopnost operativního řízení, dalších 48 na schopnost vést spolupracovníky k proaktivní strategii. Šestnáct dotazovaných bylo hodnoceno dle schopnosti indukovat inovace, dvanáct dle tvůrčího charisma a dalších dvanáct dle schopnosti organizovat informační systémy. Osm z dotázaných hodnotilo během AC také vůli akcelarovat procesy.

Většina dotazovaných preferuje v AC individuální úkoly, pouze osm respondentů preferuje úlohy skupinové. Sto osm dotazovaných účastníků v AC uspělo, 12 dotazovaných neuspělo. Většina úspěšných účastníků se domnívá, že uspěli díky splnění kritérií, dále díky praxi v oboru, a čtyři účastníci se domnívají, že jejich úspěch spočíval v osobnostních rysech a vlastnostech. Neúspěch všech dvanáct účastníků přičítá nervozitě a stresu.

Roli moderátora vnímalo 112 účastníků jako pomocnou, osm probandů právě naopak.

Před AC museli účastníci respektovat některá pravidla, nejčastěji byla při rozhovoru zmiňována diskrétnost, time management a samostatnost.

Pouze polovina z kandidátů absolvovala psychodiagnostický rozhovor, nejčastěji se ho účastnil budoucí vedoucí, personalista či pozorovatel. Ve čtyřech případech i psycholog. Čtyřicet čtyři z dotazovaných absolvovalo psychodiagnostický rozhovor před AC, ostatní v průběhu AC.

V průběhu AC byly nejčastěji uplatněny následující metody: hraní rolí, sebehodnocení, prezentační cvičení, simulace konfliktů, skupinová diskuse, řešení případových studií, rozhodovací úlohy, testy osobnostní a schopnostní. Z toho vyplývá, že hraní rolí, sebehodnocení, prezentační cvičení a simulace konfliktů byla součástí všech AC, kterých se probandi účastnili. Ve většině případů obsahovala AC i skupinové diskuse, řešení případových studií a rozhodovací úlohy. Nikdo z oslovených neměl psychometrii jako součást AC.

Během AC dospěli účastníci k různým ponaučením, většina kandidátů udává důležitost práce s časem (48). Dále důležitost přípravy (44) a schopnost zvládat stres (24), důležité jsou také zkušenosti a přirozenost (12).

Realizátorům AC oslovení doporučují zajistit stejné vnímání kritérií a hodnocení u všech pozorovatelů (80) a čtyři kandidáti doporučují v rámci týmu AC kombinaci odborníků z podniku a mimo něj v poměru 50:50.

Většina oslovených kandidátů preferuje AC off the job (70 %), neboť když se koná mimo pracoviště, nemusí nikdo vědět o účasti kandidáta a následně se dozvědět o jeho neúspěchu. Jako další výhody AC off the job bylo uváděno větší soustředění na zadání, nezátíženost pozorovatelů a jejich vyšší profesionalita.

Budoucím účastníkům AC by absolventi doporučovali být sám sebou (80), neabsolvovat jej bez zkušenosti s vedením týmu a řešením problémů (40), nepodceňovat přípravu (32), využít přípravné a rozvojové programy (32) nebo konzultovat přípravu s manažery, kteří se na AC zaměřují (4).

S virtuálním AC má osobní zkušenost 28 oslovených, nikdo z oslovených nemá s virtuálním AC zkušenost jako vedoucí. Názor 44 oslovených na virtuální AC je pozitivní, osmi spíše pozitivní a čtyři by doporučili virtuální AC jen občas. Ostatní se vzhledem k nedostatku informací o virtuálním AC nevyjádřili.

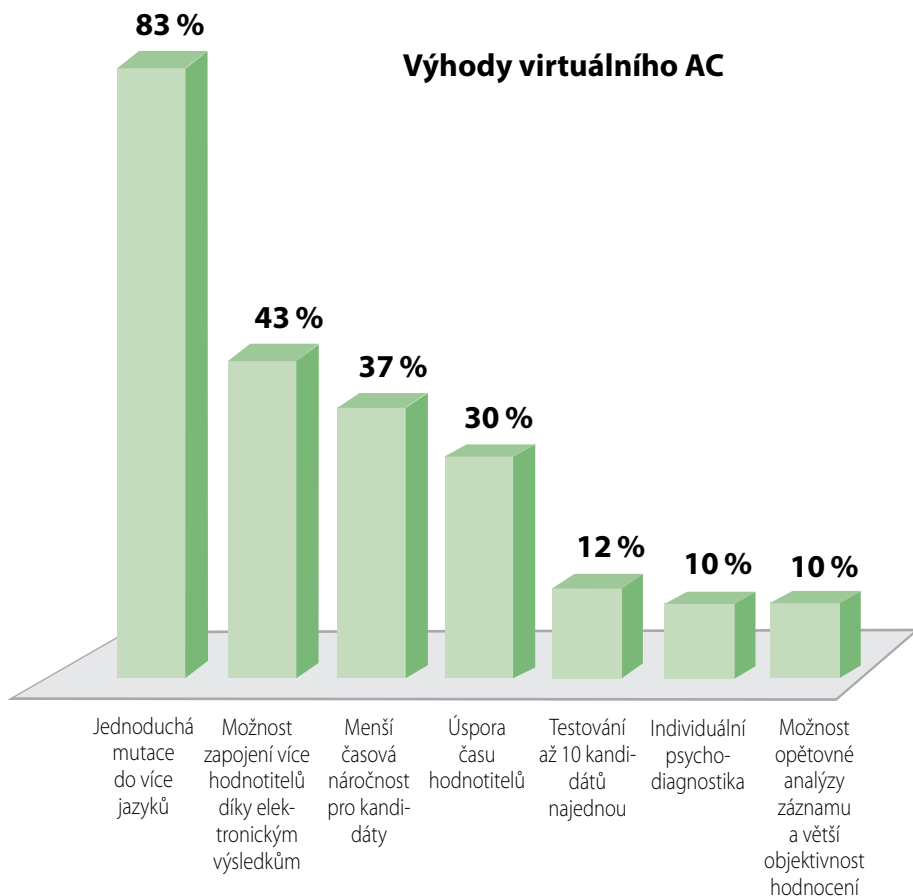
Oslovení nejčastěji vidí rozdíl mezi AC a virtuálním AC následovně. Při virtuálním AC dochází k omezenému vnímání některých reakcí a nonverbální komunikace, na druhou stranu ale umožňuje obvykle opakované přehrání situace. Další rozdíl spatřují v chybějícím osobním kontaktu a virtuálnosti prostředí, které je obvykle příjemnější. Dále dotázaní vidí rozdíl v objektivnosti

virtuálního AC a AC, vnímají virtuální AC jako objektivnější, neboť výsledky jsou zaznamenány, nehraje roli první dojem apod.

Využití AC je dle respondentů efektivnější u výběru zaměstnanců, kde je nutné použít hmotné pomůcky (52), kde je důležitý osobní kontakt (8) a u skupinových úkolů a diskusí (8).

Naopak efektivnější je využití virtuálního AC u výběru kandidátů, kteří se nemohou dostavit na stejné místo ve stejnou dobu (56) a pro výběr kandidátů na IT pozice či pozice, kde je klíčové používání PC (48). Dále při rozhovoru dotazovaní uváděli, že výhodnější je virtuální AC při zadání zejména individuálních úkolů či pro rychlý výběr kandidátů (je rychlejší než AC). Čtyři

Graf 10 **Výhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)

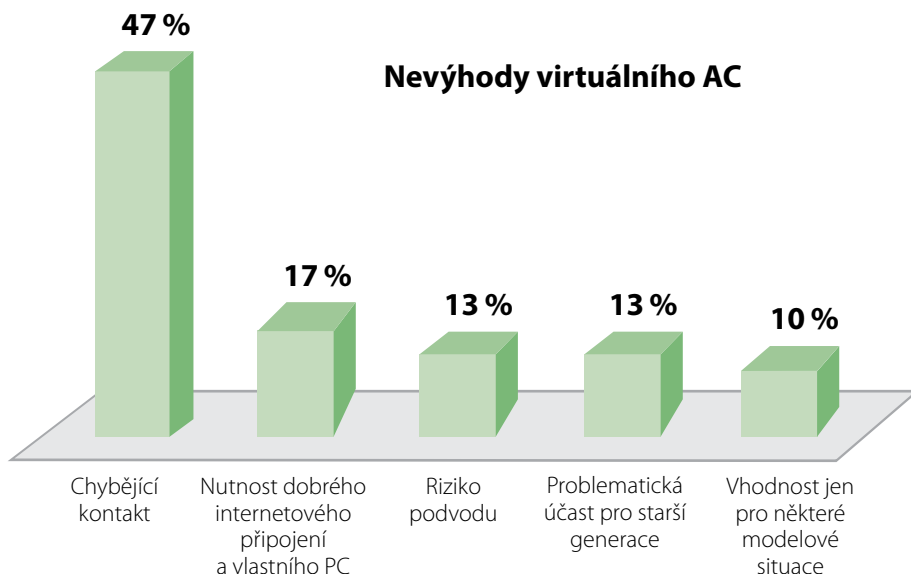


z oslovených se domnívají, že je efektivní vždy, neboť výsledky jsou objektivní a nejsou ovlivněny vnímáním hodnotitelů.

Výhody virtuálního AC oproti klasickému AC vidí kandidáti nejčastěji v jednoduché mutaci do více jazyků (100), možnosti zapojení více hodnotitelů díky elektronickým výsledkům (52), menší časové náročnosti pro kandidáty (44) či v úspoře času hodnotitelů (36). Kandidáti jsou dále více sami sebou než při klasickém AC díky přirozenosti prostředí (44). Výhody virtuálního AC proti klasickému uvádí graf 10.

Jako nevýhodu virtuálního AC dotazovaní nejčastěji uvádějí chybějící kontakt, dále nutnost dobrého internetového připojení a vlastního PC. Nevýhody znázorňuje graf 11.

Graf 11 **Nevýhody virtuálního AC** (vlastní výzkum, 2016)



Všichni oslovení se shodli na tom, že virtuální AC má budoucnost. Čtyřicet čtyři z oslovených účastníků by preferovalo virtuální AC před klasickým AC. Pouze 8 účastníků by preferovalo tradiční AC. Ostatní oslovení se odmítli vyjádřit. Z pozice vedoucího by chtělo využívat virtuální AC 36 z dotázaných.

## 2

# VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

**N**a základě výsledků rozhovorů s respondenty je možné konstatovat, že je nutná expozice obou pojmů klasického assessment centra i virtuálního assessment centra, přehled vývoje obou nástrojů (procesů), zařazení do kontextu personální práce, zmapování jednotlivých fází, analýza jejich výhod i nevýhod a konkrétní příklady jejich realizace. Nicméně, je třeba začít postupně, personálními činnostmi a jejich historií.

## 2.1 Historie personálního výběru

Historie personálního výběru je stará, její kořeny sahají až do středověké Číny. Vědecký přístup se však objevuje až s počátky psychologie práce. Je spojen s výzkumy Huga Münsterberga, se vznikem psychotechniky a s vývojem testů Army alfa a Army beta v americké armádě (Bureš, 1973).

Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu ze strany společenských věd – šířeji věd o člověku – jsou spojeny s industrializací v Evropě a s technickým rozvojem v 19. století. Vycházely především z důsledků této industrializace a ekonomického rozvoje na život pracujících, zejména dělníků. V centru pozornosti byly takové problémy jako pracovní podmínky dělníků, způsob bydlení, alkoholismus atd. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska a výsledky neměly takový charakter, aby se mohly uplatnit v bezprostředním řízení podniků.

Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Pod vlivem poznatků z biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století tak bylo na člověka nahlíženo jako na přírodní bytost. Chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených



na uspokojování základních potřeb. Také řízení bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pominutí subjektu a k přílišné technokratické řídicí procesů. Zcela se odhlíželo od místa člověka v sociální struktuře: práce byla motivována hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegií. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu zaměstnanců prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků (Nový, 1993).

Na počátku 30. let minulého století se formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli zaměstnance, který má své vlastní sociální potřeby – potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Uspokojování těchto potřeb probíhá v sociálních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí. Proto byly zdůrazňovány takové prvky řízení jako uvědomělost zaměstnanců, ochota a schopnost přijímat cíle činnosti organizace za své. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracujících. Zájem o člověka se rozšířil také na další jeho sociální role vedle rolí zaměstnance, včetně rolí v jeho soukromém životě. Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí (Nový, 1993).

V současnosti se setkáváme s dynamizací současných výrobních i jiných systémů a tato dynamizace s sebou přináší nový trend, kterým je princip změny. Tento princip klade na člověka jako zaměstnance požadavek výrazné tvořivosti. Základním kapitálem podniku jsou finanční a jiné prostředky. Základem jejich efektivního využití jsou lidé.

## 2.2 Personální práce

V oblasti psychologie práce a organizace, sestávající z dílčích oblastí psychologie řízení, dopravy, psychologie personální práce, inženýrské psychologie, se setkáváme se zajišťováním psychické způsobilosti u kandidátů nejrůznějších profesí související s jejich výběrem a rozmístěním.

Tradičním úkolem personální práce je posuzování způsobilosti zaměstnance. Jedná se o náročný úkol, jehož základem je vztah mezi požadavky práce a předpoklady zaměstnance. Při posuzování pracovní způsobilosti jde v prvním

případě o orientaci na optimální soulad mezi těmito požadavky a předpoklady. Konkrétně to znamená vyhledávání nejvhodnějších zaměstnanců. V druhém případě se jedná o vyřazení zaměstnanců pro určitou práci zcela nezpůsobilých – o orientaci na rozpor mezi požadavky a předpoklady (Nový, 1993).

Na řešení tohoto úkolu se intenzivně podílí psychologie práce. Posuzování psychické a pracovní způsobilosti lidí je trvale jedním z ústředních témat využívání psychologie v personálním managementu podniku.

Pracovní způsobilostí jsou všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled a morálku, osobní vlastnosti a postoje. Takto charakterizovaná způsobilost je tedy soubor možností člověka (Gregar, 2008).

Odborné psychologické posouzení může uskutečnit výhradně kvalifikovaný psycholog, který má průpravu v odborném používání psychodiagnostických prostředků a oprávněnost pracovat s nimi. Psychologické posouzení je odborné i časově náročné a tedy i nákladné.

Posláním psychologického posouzení je zjistit psychické a osobní předpoklady (přednosti a nedostatky) uchazečů a srovnat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení. Důraz je přitom kladen na prognózu míry úspěšného zvládnutí nového pracovního zařazení (Nový, 1993). K splnění těchto úkolů mají psychologové k dispozici řadu metod.

Posuzování výkonnosti a jednání zaměstnance má význam sociální i ekonomický a slouží především těmto cílům:

- podpoře zaměstnance a jeho rozvoji,
  - zjištění existujícího výkonnostního a řídicího potenciálu podniku,
  - odhalení možností lepšího uplatnění schopností, znalostí a zkušeností;
- vyhodnocování vzdělávacích opatření – poradenské činnosti, pokud jde o pracovní dráhu zaměstnanců;
- hodnocení individuální výkonnosti za účelem stanovení mzdové složky závislé na systému.

Cílem posuzování podřízených zaměstnanců je především podporovat jejich rozvoj a další postup. Někdy se dává přednost více neutrálnímu a širšímu označení „posuzování“ před jinými pojmy jako např. „hodnocení výkonnosti“. Vlastní posouzení pracovní způsobilosti tvoří různé složky odborného posouzení uchazeče. Spočívá v tom, že odpovědný představitel podniku požaduje

expertní posouzení způsobilosti těch uchazečů, kteří splňují základní podmínky předpokládaného zařazení.

Odborné posouzení může zahrnovat:

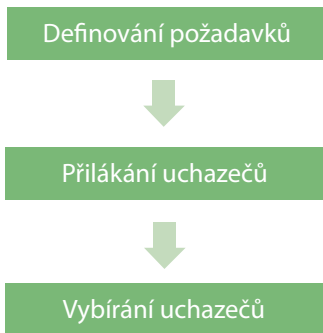
- ověření odborné způsobilosti,
- psychologické posouzení,
- lékařské vyšetření,
- ověření jazykové způsobilosti,
- ověření znalostí z oblasti výpočetní techniky.

### 2.3 Proces získávání a výběru

Jednoznačným cílem pro získávání a výběr zaměstnanců je získat kvalitní zaměstnance s vynaložením minimálních nákladů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá ze třech kroků.

Obr. 1 **Proces získávání a výběru zaměstnanců** (vlastní zpracování)



Při definování požadavků musí dojít k přípravě popisů a specifikací pracovního místa, z nichž budou jasné požadavky a podmínky zaměstnání. Specifikace požadavků obvykle obsahuje následující body:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje (typ chování požadovaný na daném pracovním místě),
- odborná příprava a výcvik (odbornost, vzdělání apod.),
- zkušenosti, praxe,