

Mendelova univerzita v Brně

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Ústav sociálního rozvoje

Výběrové řízení metodou Assessment centre

Bakalářská práce

Vypracovala: Michaela Krejčí

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Jiří Čeněk

Brno 2013

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila pouze prameny uvedené v seznamu literatury.

V Brně dne 27. 04. 2013

.....

Michaela Krejčí

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Jiřímu Čeňkovi za jeho pomoc a odborné rady, které mi dopomohly ke zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat brněnské pobočce organizace AIESEC, která mi umožnila realizovat výzkum v jejich organizaci.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá metodou výběrového řízení assessment centre. Cílem práce je pomocí techniky individuálního rozhovoru a dotazníku analyzovat faktory, které ovlivňují efektivitu assessment centre v organizaci AIESEC. Práce je tedy případovou studií. Determinující faktory byly pro účely této práce rozděleny na dvě skupiny, první skupina analyzuje faktory, které ovlivňují podobu a způsob realizace, druhá skupina se zabývá tím, jak lidé účastníci se assessment centre toto assessment centre ovlivňují. Na základě analýzy těchto faktorů byla v závěru práce navržena doporučení pro organizaci AIESEC jak zkoumané assessment centre zefektivnit.

Klíčová slova

assessment centre, efektivita, výběrové řízení, kompetence, metody hodnocení lidí, hodnotitelé

Annotation

This Bachelor thesis is concerned on specific selection process method called assessment centre. Goal of the thesis is to analyze factors which are affecting efficiency of assessment centre in AIESEC organization via individual interview technique and questionnaire. Therefore the thesis is a case study. Determinative factors were separated in two groups for our purpose, first of them analyzes factors affecting form and methodology of AC realization. The second group is aiming at participants influence at ongoing AC. Based on two above mentioned factors analysis, there were offered particular recommendations targeting at AC efficiency, for AIESEC organization. These are stated in the thesis conclusion.

Key words

assessment centre, efficiency, selection process, competencies, employee evaluation methods, assessors

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl a metodika práce	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika práce	9
3	Teoretická část	10
3.1	Stručná historie metody AC	10
3.2	Princip triangulace v AC	10
3.3	AC a jeho mnohostranné využití	12
3.3.1	Výběr	12
3.3.2	Rozvoj	12
3.3.3	Hodnocení výkonu	13
3.3.4	Propouštění zaměstnanců	13
3.4	Výhody a nevýhody AC	13
3.4.1	Výhody AC	13
3.4.2	Nevýhody AC	14
3.5	Dva pojmy spjaté s AC – validita a reliabilita	15
3.5.1	Validita	15
3.5.2	Reliabilita	16
3.6	Pozorování – základ AC	16
3.7	Fáze AC	18
3.8	Fáze rozhodování zdali AC realizovat	18
3.9	Přípravná fáze – tvorba designu AC	19
3.9.1	Analýza pracovní pozice	19
3.9.2	Kompetence a jejich význam v prostředí AC	20
3.9.3	Výběr vhodných metod	21

3.9.4	Trénink hodnotitelů.....	23
3.10	Realizační fáze.....	24
3.11	Vyhodnocení zjištěných údajů	24
3.12	Zpětná vazba účastníkům	25
3.13	Porovnání metody AC s jinými metodami výběrového řízení	26
3.14	Souhrn faktorů, ovlivňujících efektivitu AC	28
4	Praktická část	29
4.1	Cíl výzkumu	29
4.2	Popis použitých metod	29
4.2.1	Dotazník.....	29
4.2.2	Individuální rozhovor	30
4.3	Výzkumný soubor	30
4.4	Výzkumný postup	31
4.5	Charakteristika zkoumané organizace.....	32
4.6	Popis výběrového řízení ve zkoumané organizaci	32
4.7	Popis assessment centre ve zkoumané organizaci	34
4.8	Analýza faktorů ovlivňujících efektivitu AC v organizaci	35
4.8.1	Podoba a způsob realizace AC.....	36
4.8.2	Lidé přítomni na AC – hodnotitelé a účastníci	42
4.9	Shrnutí a klasifikace determinujících faktorů	48
5	Závěr a doporučení	51
	Seznam literatury	54
	Seznam literárních zdrojů	54
	Seznam internetových zdrojů.....	56
	Seznam tabulek a obrázků	57
	Seznam příloh	58
	Přílohy	59

1 Úvod

V rozvinutých tržních podmínkách si organizace stále více uvědomují, že nejcennějším a zároveň i nejdražším zdrojem jsou pro ni lidé (Koubek, 2007). Výkon zaměstnanců určuje výkon celé organizace, schopní zaměstnanci zajišťují podniku dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2007). Lidé jsou tedy potenciálem, který ovlivňuje hodnotu organizace a její výsledky více než technologické a materiální vybavení nebo stav financí. Jedním z nástrojů, jak zvyšovat kvalitu lidských zdrojů je především jejich selekce a následný rozvoj a vzdělávání v dané organizaci. Tímto vším se zabývá metoda, která je předmětem této bakalářské práce, a to metoda assessment centre (dále jako AC).

Dle definic autorů, zabývajících se touto metodou, se dá AC nazvat procedurou, multisituační zkouškou, metodou či souborem metod. AC je v českém kontextu poměrně moderní metodou zabývajících se posuzováním lidského chování, které se snaží predikovat na budoucí pracovní chování (Vaculík, 2010). Obsahuje řadu dílčích kroků, které ale musí spět ke stejnému cíli. Účastníci¹ výběrového řízení jsou zde během určité doby testováni zpravidla ve třech druzích metod, a to individuální metody, skupinové metody a psychodiagnostické testy a to prostřednictvím různých her, modelových situací či případových studií za účelem získání co nejvíce informací o jejich osobnosti, dovednostech a schopnostech (Hroník, 2005). Právě zařazené modelové situace nadřazují AC nad ostatní metody výběru zaměstnanců, neboť je zde možné pozorovat dovednosti a schopnosti, které nejsou u jiných metod výběrového řízení viditelné (Jones, 1991). Pozorování a hodnocení účastníků provádí větší počet vycvičených hodnotitelů², kterými mohou být lidé buď z interního prostředí podniku, či externisté, specializující se na tuto činnost.

AC má více účelů, pro které může být využito (viz níže), ale tato bakalářská práce je zaměřena na její využití jakožto metody výběrového řízení. Proces výběrového řízení je nejdůležitější složkou personální činnosti, také velmi nákladnou, proto je velmi důležité, aby se tento proces úspěšně zdařil hned napoprvé, což znamená, aby byl vybrán vhodný kandidát (Řezáčová, 2011). Právě proto organizace stále častěji volí jako

¹Alternativním názvem, se kterým se můžeme v literatuře setkat, jsou assessovaní.

²Alternativním názvem, se kterým se můžeme v literatuře setkat, jsou pozorovatelé-hodnotitelé či assessoři.

metodu výběrového řízení metodu AC, která svým komplexním pohledem na uchazeče napomáhá vybrat nejvhodnější kandidáty a tím organizaci ušetřit případné další náklady spojené s novým výběrovým řízením.

Pro výběr tohoto tématu jsem se rozhodla z prostého důvodu. Uvědomuji si, že po ukončení studia projdu nepřehledným množstvím výběrových řízení, a vzhledem k rozšíření metody AC se s velkou pravděpodobností setkám i s tímto typem výběrového řízení. Tato metoda mě zaujala svým širokým úhlem pohledu a velmi podrobným zkoumáním každého člověka, které by mělo ústít ve výběr těch nejschopnějších a nejkompetentnějších pracovníků pro danou pracovní pozici.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce si klade za cíl představit metodu výběrového řízení Assessment centre, poukázat na možnosti jejího využití, její výhody i nevýhody a především na úskalí její náročné realizace. Obsahem praktické části je posouzení faktorů, které ovlivňují efektivitu AC, včetně zjištění, jakým způsobem efektivitu ovlivňují. Výzkum byl prováděn v organizaci AIESEC, kde je tato metoda používána pro výběr nových členů do organizace. Výsledné poznatky jsou využitelné pouze pro tuto organizaci, nelze je vztahovat na všechna realizovaná AC, jedná se tedy o případovou studii. Výsledkem této práce jsou návrhy doporučení pro organizaci AIESEC, jak jejich výběrové řízení pomocí metody AC zefektivnit, jedná se tedy o zpětnou vazbu realizátorům AC v této organizaci.

2.2 Metodika práce

Práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou. Teoretická část má charakter literární rešerše, kde jsou řešeny veškeré aspekty problematiky metody AC. Tato část se metodou AC zabývá již od počáteční fáze, kdy se firmy rozhodují o realizaci této metody až po vyhodnocení výsledků, které jim přinesla. Jsou zde také vymezeny důležité pojmy spojené s touto metodou a v závěru teoretické části je souhrn všech aspektů, které ovlivňují efektivitu AC a které budou východiskem pro část praktickou. Pro zpracování teoretické části bylo využito především literárních pramenů z českého i zahraničního prostředí a odborných internetových článků.

Praktická část charakterizuje organizaci AIESEC, popisuje průběh realizace metody AC v této organizaci a na základě provedeného výzkumu jsou analyzovány faktory, které ovlivňují efektivitu této metody. Na závěr je přehled doporučení, kterými by organizace mohla metodu AC zefektivnit. Pro zpracování výzkumné části byly použity internetové stránky a interní materiály organizace, doplňující informace byly získány pomocí výzkumné techniky rozhovoru s personální pracovnící organizace a dotazníku, kde respondenty tvořili účastníci AC. Praktická část tedy využívá metod jak kvalitativního tak kvantitativního výzkumu.

3 Teoretická část

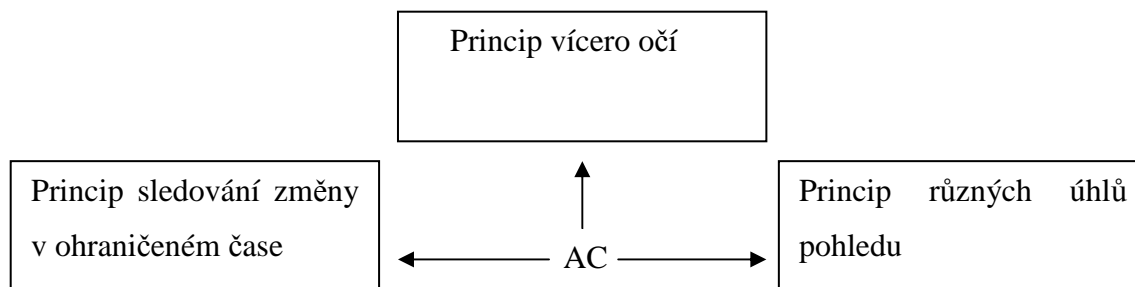
3.1 Stručná historie metody AC

Jako metoda výběru a rozvoje se AC začalo používat v minulém století především v armádě pro výběr důstojníků či špiónů (Hroník, 2005). Během 20. století neustále vzrůstala poptávka po vytvoření oficiálních pravidel, dle kterých by bylo AC řízeno a tím usnadněno jeho použití v praxi. Na 3rd International Congress on the Assessment Center Method, který se konal roku 1975 v Quebecu, byly proto ustanoveny první směrnice, sestavené odborníky na tuto metodu (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Od té doby byly několikrát upravovány, dle toho, jak se tato metoda vyvíjela, aktuální verze je z roku 2009. Co není v souladu s touto směrnicí, by nemělo být označováno jako AC.

V českých zemích se tato metoda v personalistické praxi rozšířila především po roce 1989 spolu s otevřením ekonomiky a přílivem zahraničních firem na český trh, kdy se zde začali uplatňovat nové koncepty psychologie práce (Kyrianová, 2003). V současné době dochází k velkému rozvoji AC, spektrum personalistických firem, zabývajících se touto metodou se neustále rozšiřuje. Velké podniky se dnes již dokonce nespolehnají na externí specialisty, ale vytvářejí si své vlastní interní AC. Rozšiřování AC je dáno především určitou módností, ale také tím, že se tato metoda firmám postupem let osvědčila (Kyrianová, 2003). Je zaznamenán i určitý posun v použití AC, kdy dříve bylo používáno pro výběr vrcholových pracovníků a managementu podniku a dnes je již tak rozšířené, že je aplikováno i na výběr řadových zaměstnanců.

3.2 Princip triangulace v AC

AC se od jiných metod výběru odlišuje především díky třem níže uvedeným principům, které definoval Hroník (2007a) jako princip triangulace a patří sem následující tři principy: princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase. Pokud budou v AC tyto tři principy dodržovány, mělo by dojít k co nejmenšímu počtu chyb a zkreslení (Hroník, 2007a). Dodržení těchto tří principů výrazně zvyšuje efektivitu AC.



Obr. 1: Princip triangulace v AC (zdroj: Hroník (2005), vlastní úprava)

Princip vícero očí, hovoří o kritériích, které by měl splňovat hodnotitelský tým každého AC. Efektivitu AC totiž ovlivňuje především kvalita, připravenost a profesionalita hodnotitelů. Dalším kritériem je optimální počet hodnotitelů, za který se považuje poměr 1:2 (počet hodnotitelů:počtu účastníků), tento poměr totiž dovoluje hodnotitelům bližší pozorování každého účastníka (Jones et al., 1991). Jednu modelovou situaci by měli zároveň hodnotit minimálně tři hodnotitelé, nehledě na počet pozorovaných účastníků (Dundelová, Vykoukalová, 2008). Důležitá je také heterogenita hodnotitelského týmu, která se týká věku, pohlaví, zkušeností či faktu, zdali je hodnotitel z externího či interního prostředí podniku, neboť různorodé složení zajistí mnohostranný pohled na danou situaci (Hroník, 2005). Mnohostrannost hodnocení jednoho účastníka je klíčová, nelze tedy, aby si hodnotitelé účastníky rozdělili a každý sledoval někoho jiného (Hroník, 2007a).

Princip různého úhlu pohledu apeluje na nutnost, aby byly v AC užity různé druhy metod (Hroník, 2005). Za AC ani není možné považovat výběrové řízení, kde je použita pouze jedna metoda (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Modelové situace zde používané by měly být namíchané tak, aby se v každé hodnotil jiný „balík“ kompetencí, ale v konečném důsledku aby každá kompetence byla sledována alespoň ve dvou modelových situacích (Vaculík, 2010).

Princip sledování změny v ohraničeném čase ukazuje jednu z nesporných výhod AC, a to jeho dlouhé trvání, které umožňuje pozorovat, jak se mění účastníkův výkon vzhledem k postupujícímu času (Hroník, 2005). Někteří účastníci mají „pomalý rozjezd“, někteří se právě naopak dokážou hned od začátku projevat „naplno“, postupující čas tedy dokáže vyrovnat handicap (Hroník, 2007a). Doba trvání AC je různorodá, může trvat několik hodin, ale třeba i několik dní, v českém prostředí je to nejčastěji jeden pracovní den (Kyrianová, 2003). Poslední dobou firmy začínají prosazovat koncepci tzv. mini AC, která trvají pouze několik hodin, důvodem je především úspora nákladů.

3.3 AC a jeho mnohostranné využití

AC je využitelné k několika účelům, pomocí kterých mohou organizace zvyšovat kvalitu a vzdělání svých zaměstnanců. V českém prostředí je AC nejčastěji využíváno pro hodnocení kandidátů na pracovní pozice, tedy jakožto metoda výběrového řízení (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.3.1 Výběr

Pro obsazení volné pracovní pozice v organizaci, můžeme využít jak lidí z interních, tak externích zdrojů, pokud jsou ovšem na AC hodnoceni společně, je nutno jim AC přizpůsobit tak, aby lidé z interního prostředí nebyli zvýhodňováni³. To klade samozřejmě větší nároky na kvalitu hodnotitelů (Kyrianová, 2003). I přesto je ale dle Hroníka (2005) přednost dávana spíše interním účastníkům. V rámci interních účastníků jde tedy o jejich přesun či povýšení v rámci organizace (Vaculík, 2010).

3.3.2 Rozvoj

Pro rozvojové AC se používá samostatný výraz Development centre (dále jako DC). Je zde hodnocen výkon zaměstnance, kdy výsledky z DC jsou poté podnikem užity k rozvíjení jeho potenciálu (Kyrianová, 2003). Diagnostikují se zde schopnosti a dovednosti, na základě kterých je sestaven rozvojový plán, tedy výčet kroků, kterými by měl zaměstnanec projít v rámci svých rozvojových potřeb, na tento plán poté navazují další rozvojové aktivity (Vaculík, 2010). Development centre tedy nemá za úkol hodnotit, ale spíše vzdělávat a trénovat. Stěžejní je využití zpětné vazby, která je poskytována postupně během probíhajícího DC (Hroník, 2005). DC se využívá také pro hodnocení celých týmů či celé organizace, kdy je výsledky vhodné zasadit do kontextu cílů celé organizace (Vaculík, 2010). Cílem je naučit účastníky umění týmové práce ve skupinových cvičeních (Montag, 2002).

³ Lidé z interního prostředí jsou totiž lépe obeznámeni s odbornou problematikou i organizační kulturou. Na druhou stranu se může stát, že manažer přítomný na AC, nebude účastníka z interního prostředí chtít, neboť s ním má špatnou zkušenost. Oběma těmto extrémům se musí hodnotitelé AC zkusit vyhnout (Kyrianová, 2003).

3.3.3 Hodnocení výkonu

AC použité k hodnocení výkonu je většinou koncipované tím způsobem, aby se modelové situace co nejvíce blížily reálným pracovním úkolům. Nejde zde tedy toliko o hodnocení, ale spíše o nepřímé posouzení schopnosti podat určitý výkon (Vaculík, 2010). Na základě tohoto hodnocení mohou zaměstnavatelé poté určovat odměny.

3.3.4 Propouštění zaměstnanců

Nejčastěji se za tímto účelem používá při změnách ve struktuře organizace, kdy některé pozice zanikají a jiné vznikají (Vaculík, 2010). Při tomto použití AC je snaha vedení dát všem zaměstnancům stejnou šanci (Kyrianová, 2003).

3.4 Výhody a nevýhody AC

Stejně jako každá jiná metoda výběrového řízení, má i AC své výhody i nevýhody, které musí brát organizace při rozhodování o jejím použití v potaz. Každá organizace si také musí uvědomit, že pro to, aby výhody převážili nad nevýhodami, musí AC poctivě a zodpovědně realizovat, což se často neděje, a proto je validita AC mnohdy nižší, než by si tato metoda zasloužila.

3.4.1 Výhody AC

Mezi hlavní výhody AC patří komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které poskytují výsledky s vyšší validitou (Hroník, 2005). To znamená, že účastníci jsou posuzováni vícero hodnotiteli, ve více situacích (můžeme tedy sledovat, jaké podmínky výkon podporují a jaké brzdí) a tím pádem by jejich chování mělo být hodnoceno objektivněji. Díky době trvání lze také postihnout změny chování účastníků v čase (Vaculík, 2010). Další výhodou je flexibilita AC, která je zajištěna růzností metod zde užívaných, kdy je možno tyto metody pružně přizpůsobit zadáním a kompetencím specifickým pro každé jednotlivé AC (Hroník, 2005). Dle Kyrianové (2003) je hlavní předností široký úhel pohledu, který poskytuje srovnání jak měkkých, tak tvrdých dat. Dále popisuje vysokou přínosnost této metody ve faktu, že je možné pozorovat a porovnat účastníky na jednom místě, ve stejný čas a tím tak sledovat vzájemnou interakci. Pokud je při AC poskytována zpětná vazba (není to totiž u každého AC pravidlem), vyzdvihuje tuto metodu nad ostatní tím, že jako jedna z mála metod výběrového řízení svým způsobem

učí a předává zkušenosti, které mohou využít při svém budoucím uplatnění (Hroník, 2005). Dle Kyrianové (2003) je s AC spojen i jakýsi psychologický efekt, kdy účastník, který uspěje, si své pozice více váží, neboť jej získal v konkurenci dalších uchazečů, se kterými se jakoby, oproti jiným metodám výběru, utkal přímo. Což u něj poté vyvolá pocit nabití něčeho ojedinělého a pracuje lépe a loajálněji (Kyrianová, Gruber, 2006). AC rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv (Armstrong, 2007).

3.4.2 Nevýhody AC

Dle Vaculíka (2010) vychází největší nevýhoda AC ze samé podstaty této metody, neboť je to složitý proces, který vyžaduje dostatečné množství času, financí, prostoru a lidských zdrojů. Časová náročnost této metody je větší, než se může na první pohled zdát. Hodnotitelé AC musí vložit obrovské množství času do přípravy a organizačního zajištění AC, většinou se podílí i na předvýběru uchazečů a podání zpětné vazby (Hroník, 2005). Proto čas, většinou se jedná o jeden den, který stráví přímo na AC, je již zanedbatelný. Finanční náročnost je také vyšší oproti jiným metodám výběru, ale firmy by si měli uvědomit fakt, že přijetí nevhodného kandidáta je mnohdy stojí mnohem více (Kyrianová, 2003). Výsledek AC je také závislý na lidském faktoru, to znamená na práci hodnotitelů, na jejich kvalitách, zkušenostech, odborných znalostech, výcviku a také na jejich momentálním fyzickém i psychickém rozpoložení a únavě. I z tohoto důvodu může být AC zatíženo velikým množstvím chyb. (Vaculík, 2010). Hroník (2005) také hovoří o tzv. simulačním riziku a riziku chabé výzvy. První uvedené znamená, že účastník AC může mít excelentní výsledky v umělém prostředí AC, ale ve skutečnosti může podlehnout například sociálnímu tlaku či prostředí a jeho výsledky v realitě nebudou odpovídat předpovídanému chování a účastník nebude dané zaměstnání zvládat. Druhé uvedené naopak vysvětluje riziko, že umělé prostředí AC lidem nevyhovuje, neboť reálná situace je dokáže daleko více motivovat. Tyto aspekty se dají eliminovat díky psychodiagnostickým testům, které dokážou odhalit osobnost člověka a tyto aspekty jeho chování (Hroník, 2005).

3.5 Dva pojmy spjaté s AC – validita a reliabilita

AC používá metody, které by měli porovnat schopnosti a dovednosti uchazečů se schopnostmi a dovednostmi, které po nich budou požadovány na dané pracovní pozici. Aby byly tyto metody (ať už skupinové nebo individuální modelové situace, či psychodiagnostické testy) všeobecně použitelné, musí obsahovat základní vlastnosti, kterými jsou validita a reliabilita. Bez těchto vlastností by AC nemohlo efektivně fungovat. Abychom si tedy byli jisti, že pro nás zvolené metody budou užitečné, měli by projít procesem tzv. validizace. Je to proces, při kterém postupně zjišťujeme, zda námi zvolené metody měří to, k čemu byly sestaveny a že se tedy na tyto metody a na výsledky z nich vyplývající můžeme spolehnout (Kubeš, Šebestová, 2008).

3.5.1 Validita

Validita je odborný termín, který se začal používat v souvislosti s psychologickými dotazníky a testy, vyjadřující do jaké míry máme jistotu, že test opravdu měří to, co měřit má (Kubeš, Šebestová, 2008). Dle Hroníka (2005) pojem validita vyjadřuje platnost, adekvátnost, relevantnost, výstižnost. Validita u AC by tedy měla vyjadřovat schopnost metod v AC používaných měřit kompetence a charakteristiky, k jejichž měření bylo AC zkonstruováno (Vaculík, 2010). V souvislosti s validitou je nezbytné mluvit o třech typech analýzy validity, které jsou od sebe neoddelitelné a zároveň je každý typ zapojen v jiné fázi procesu validizace v proceduře výběru. Jedná se o obsahovou, kriteriální a konstruktovou validitu (Jones et al., 1991).

Při zkoumání *obsahové validity* zjišťujeme, zda metoda měří skutečně charakteristiku, pro jejíž měření byla zkonstruována (Hroník, 2005). V AC je obsahová validita nejdůležitější a měla by být stanovena také tím, do jaké míry cvičení simulují reálné úkoly nebo pracovní aktivity spojované s pozicí (Vaculík, 2010). V praxi se ověřuje pomocí odborníků, kteří jsou důkladně seznámeni s konkrétním AC a kteří by měli být schopni posoudit, zdali zařazené kompetence a typ a obsah modelových situací jsou v souladu s účelem konání AC (Vaculík, 2010).

Kriteriální validita vyjadřuje vztah mezi testovým skórem a nějakým vnějším měřitelným kritériem (Marnat, 2009). V praxi to znamená, že výsledky testu (u AC metody) jsou podobné výsledkům, které byly naměřeny jinými nástroji, určenými k měření toho samého (Kubeš, 2008). Tímto způsobem se dá validita ověřit ihned.

Kriteriální validita také může měřit spojitost mezi výsledkem výběrového řízení a výsledkem jednoho či více měřítek pracovního úspěchu pracovníka (Jones et al., 1991). V tomto smyslu se o kriteriální validitě hovoří jako o prediktivní validitě a lze ji měřit až s časovým odstupem.

Posledním přístupem k validizaci metody je *konstruktová validita*, která se zaměřuje na to, zda jsou výsledky měření v souladu s teorií, jejíž součástí je měřený konstrukt (Marnat, 2009). To znamená, že každá metoda v AC by měla mít solidní teoretický základ, aby byla validní (Vaculík, 2010).

3.5.2 Reliabilita

Reliabilita je synonymem spolehlivosti testu a vyjadřuje přesnost měření, tedy do jaké míry lze získaným hodnotám důvěřovat (Šnýdrová, 2008). Reliabilita vyjadřuje míru shody při opakovaném měření. Tato spolehlivost by se měla vztahovat jednak k použitým metodám a také k práci a hodnocení hodnotitelů. Aby nebyla reliabilita negativně ovlivňována, snažíme se tomu předcházet pomocí důkladného tréninku hodnotitelů, přesným popisem kompetencí, které budeme sledovat v jasně definované modelové situaci (Hroník, 2005).

Co se týče vztahu a návaznosti validity a reliability, test může být reliabilní i bez toho aniž by byl validní, ale opak není možný, neboť předpokladem validity je, že test musí dosáhnout přiměřeného stupně reliability (Marnat, 2009).

3.6 Pozorování – základ AC

„Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v evidenci pozorovaných jevů“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 54). Pozorování chování v modelových situacích mají za úkol v AC hodnotitelé, kteří se toto chování snaží vztahovat na předem určené kompetence. Velmi důležitá je zásada, aby hodnotitelé prováděli hodnocení nezávisle na ostatních hodnotitelích. Hodnotitelé mohou účastníky pozorovat buď ve všech modelových situacích, nebo jen v některých, důležité je ovšem dodržet pravidlo, aby byl jeden účastník vždy pozorován a hodnocen více hodnotiteli a aby každý hodnotitel pozoroval každého účastníka minimálně v jedné modelové situaci. U výběrových AC, kde jsou

především externí účastníci, je nejvhodnější variantou hodnocení všech účastníků všemi hodnotiteli ve všech situacích, aby bylo možné účastníky co nejlépe poznat (Vaculík, 2010).

U AC účastníci vědí, že jsou pozorováni, mohou se tedy chovat jinak než by se chovali v situaci, kdy by pozorováni nebyli (Vaculík, 2010). Tento fakt částečně eliminuje jeden z výše zmíněných principů triangulace, kdy dlouhodobé trvání AC postupně donutí účastníky chovat se přirozeně, neboť s postupující únavou již nejsou schopni jakési „přetvářky“. Samozřejmostí je udržení konstantních podmínek (stejně pomůcky, časový limit, zadání úkolu) pro každého účastníka, některé faktory jako je například denní doba ovšem ovlivnit nelze a může to mít negativní vliv na výkon účastníků (Montag, 2002).

Pozorování v AC nesplňuje přísné vědecké podmínky zjišťování dat, nelze zde nastolit laboratorní podmínky, proto je logické, že zde dochází k vzájemné interakci mezi hodnotiteli a účastníky, a tito se navzájem, ačkoliv nevědomky, mohou ovlivňovat (Montag, 2002). Dochází zde k interpersonálnímu poznávání, což je proces, při kterém si vytváříme dojem o druhých lidech a hodnotíme je. Do tohoto poznávání vstupují v AC dle Vaculíka (2010) tři typy informací, které proces ovlivňují:

- chování účastníka v průběhu AC (např. celkový vzhled, verbální i neverbální projev),
- charakteristiky hodnotitele (např. předchozí zkušenosti, aktuální emoční stav),
- situační kontext, v němž poznávání probíhá (např. účel AC, typy modelových situací, organizace AC, počet účastníků).

Pozorování v AC bývá nejčastěji částečně standardizované, aby bylo zajištěno srovnání výsledků mezi hodnotiteli (Hroník, 2005). Pozorování se zaznamenává na předpřipravené archy, kde by měly být vypsány jednotlivé modelové situace a k nim sledované kompetence. Hodnotitelům by mělo být umožněno jak číselné, tak slovní hodnocení (Vaculík, 2010). Číselné hodnocení je nejčastěji vyjádřeno pomocí hodnotících škál, které by měli být natolik široké, aby umožnili diferenciaci, a zároveň aby si pod každým bodem bylo možné představit nějakou konkrétní míru (Kyrianová, 2003). Slovní hodnocení by se mělo vztahovat k jednotlivým kompetencím, ale také by zde měl být prostor navíc umožňující záznam mimo nastavené kompetence, který by mohl mít přínos pro rozhodování.

3.7 Fáze AC

AC je velmi komplexní metodou, která si žádá pečlivou přípravu a provedení. Je tvořena spoustou aktivit a činností, které mnohdy nejsou na první pohled pro účastníky viditelné, ale mnohonásobně přesahují objem času věnovaný pouze samotnému výběru. Uvedu zde proto stručný nástin činností, které by měli vést k úspěšnému provedení této metody. Proces tvorby výběrového AC lze rozdělit do několika fází. Pro identifikaci těchto fází je vybrána kostra, kterou uvádí ve své knize Montag (2002). Rozdělení fází je následující:

- 1) Fáze rozhodování zdali AC realizovat
- 2) Přípravná fáze
- 3) Realizační fáze
- 4) Vyhodnocení zjištěných údajů
- 5) Zpětná vazba účastníkům

Tyto fáze budou rozebrány v následujících kapitolách, dle činností které do nich spadají.

3.8 Fáze rozhodování zdali AC realizovat

Pokud má organizace definovanou pozici, pro kterou chce vypisovat výběrové řízení, může se začít rozhodovat, jaký typ výběrového řízení využije. Při tomto rozhodování by měla provést analýzu toho, co chce o daném pracovníkovi na výběrovém řízení zjistit, vzhledem k jeho pracovní náplni. Je totiž možné, že stejné výstupy, které získáme v AC, můžeme získat i jinými a levnějšími způsoby (Montag, 2002). Dále by měl podnik vzít do úvahy všechny výhody i nevýhody, které byly uvedeny v kapitole 3.4 a zvážit, zdali má na realizování této metody dostatečné kapacity, ať už finančního, časového či personálního rázu. Pokud se organizace pro AC rozhodne, měla by také určit, jaký podíl na realizaci AC budou mít jeho zaměstnanci a jaký podíl přenechá externímu specializovanému dodavateli⁴. Montag (2002) také doporučuje, aby AC mělo podporu vrcholového vedení, jinak je prý snadno znehodnoceno.

⁴ Ideálním případem je účast jak externích, tak interních hodnotitelů, kteří se budou podílet jak na přípravě, tak na realizaci a vyhodnocení výsledků z AC. Interní hodnotitelé nám totiž pomohou lépe posoudit a pochopit firemní prostředí a externí zase přinesou více expertního a odborného přístupu.

3.9 Přípravná fáze – tvorba designu AC

Přípravná fáze je z hlediska časového nejnáročnější, její kvalitní provedení ovlivňuje kvalitu výsledků z celého AC, proto je nutné zapojení všech lidí, kteří jsou v projektu nějak zainteresováni. Níže je popisován výčet činností, které do přípravné fáze spadají.

3.9.1 Analýza pracovní pozice

Prvním prvkem přípravné fáze je analýza pracovní pozice. Od analýzy pracovní pozice se odvíjí ostatní prvky personální práce, proto je její kvalitní provedení stěžejní pro úspěšné zvládnutí celého AC. V případě AC ovlivňuje analýza pracovní pozice výběr typu a počtu kompetencí i metod, tím pádem by neúplná či nesprávná analýza mohla znehodnotit celé AC (Vaculík, 2010). Cílem analýzy pracovní pozice je identifikace všech klíčových charakteristik důležitých pro úspěšné působení na dané pozici, jsou brány v úvahu veškeré aspekty, proto se do této analýzy zapojují všichni dotčení pracovníci organizace (Montag, 2002). Do analýzy by se ale ovšem měli zahrnovat pouze aspekty pracovní pozice, které mají stabilní charakter, tedy nepodléhají změnám v čase (Vaculík, 2010). Na základní úrovni se dá za analýzu pracovní pozice považovat sběr a zpracování jakýchkoliv informací, které mají k dané pozici vztah, tento sběr je prováděn pomocí různých metod⁵. Analýza by měla vést ke zjištění dvou typů informací, a to jaká je povaha a charakteristika pracovních aktivit a jaké vlastnosti musí pracovník mít a na jaké úrovni, aby dosáhl požadované úrovně pracovních aktivit (Jones et al., 1991). Tím je myšlen soubor požadavků na účastníkovu vzdělání, praxi, další znalosti a dovednosti a osobnostní vlastnosti (Kyrianová, Gruber, 2006). Zároveň by se měly brát v úvahu i aspekty podnikové kultury a podnikových cílů (Vaculík, 2010). Typ a rozsah analýzy je závislý na účelu AC, komplexnosti pracovní pozice, kvalitě informací o pracovní pozici a na podobě nově vzniklého místa s jiným místem v organizaci (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009).

Veškeré informace z analýzy pracovní pozice je nutné sjednotit a vyhodnotit, výstupem by měla být identifikace kompetencí, které jsou nezbytné pro úspěšné působení na dané pozici. U každé kompetence by měli být stanoveny parametry významu a minimální požadované úrovně. V AC tedy definujeme pracovní pozici pomocí kompetencí

⁵ K identifikaci se používají různé zjišťovací metody, jako např. skupinové nebo individuální rozhovory, dotazníky, přímé pozorování chování, pořizení záznamu z chování při výkonu práce, analýza dokumentů vztahujících se k pozici a mnohé další (Voskujil in Vaculík, 2010).

(Vaculík, 2010). Kompetence se mohou dále deduktivně rozepisovat na kritéria, aby byly lépe identifikovatelné (Hroník, 2005).

3.9.2 Kompetence a jejich význam v prostředí AC

Kompetence je pojem, který je s AC nepopíratelně spjat, neboť s jejich pomocí můžeme snáze definovat ideálního pracovníka, kterého v AC hledáme. „Kompetence je schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky“ (Boyatzis in Veteška, Tureckiová 2008, s. 80). V souvislosti s požadavky, které jsou kladeny na účastníky, se pojem kompetence rozumí spíše jako schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určitého stupně výkonnosti. Kompetence je tedy způsobilost, která je tvořena znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a dalšími charakteristikami kladenými v souvislosti s požadavky organizace (Veteška, Tureckiová, 2008).

Kompetence jsou v AC definovány na základě analýzy pracovní pozice, mohou být ovšem vybrány také na základě hodnot, strategie či základních cílů organizace⁶ (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Kompetence je poměrně stabilní charakteristikou osobnosti, a proto bychom na jejím základě měli umět předpovídat kvalitu chování člověka při řešení různých situací nebo pracovních úkolů (Kotrba, 2009). Z tohoto důvodu jsou tedy do AC zařazovány kompetenční modely či matice, které pomáhají s předpovídáním budoucího profesního chování účastníka. Každé AC je jedinečné a je realizováno z jiného účelu, proto z logiky věci vyplývá, že pro každé je stanoven specifický typ i počet kompetencí. Pro splnění účelu AC je důležité, aby byla kompetence správně definována, to znamená popsána v podobě pozorovatelného chování, jinak není využitelná (Vaculík, 2010). Kompetenční modely jsou v AC využívány především z důvodu poskytnutí jednotných informací pro všechny hodnotitele, kdy u každé metody přesně formulují co má hodnotitel pozorovat a tím utvářejí jakýsi „společný jazyk“ pro hodnocení a pro konečné rozhodování (Sponton, Wright, 2009).

⁶ Dle Hroníka (2007b) existují dvě východiska pro tvorbu kompetencí. První nazývá sociálně-psychologickým, které je založeno na představě, že firma je složena z určitých kompetentních jedinců tvořících kompetentní firmu, kteří tuto firmu táhnou vpřed díky svým kompetencím k efektivitě. Druhé východisko nazývá strategickým, které funguje na opačném principu. Nejdříve jsou definovány kompetence firmy vycházející z její strategie a z činností, které jí pomáhají obstát v konkurenčním boji. Těmito kompetencemi se poté snaží řídit i na individuální úrovni, kdy jsou rozpracovány do kompetenčního modelu pro jedince. Strategické východisko je snáze uplatnitelné pro velké podniky, ale i malé a střední podniky by se měli snažit tímto východiskem řídit, aby mohli pracovat koncepčněji.

Dle Sponton a Wright (2009) by se měl optimální počet sledovaných kompetencí v AC pohybovat od šesti do osmi. Pokud bychom zvolili nižší počet kompetencí, mohlo by hrozit, že nepodchytíme všechny charakteristiky, které jsme od účastníka požadovali, na druhou stranu ale vyšší počet kompetencí již může způsobit jejich horší pozorovatelnost u jednotlivých metod. Na druhou stranu Byham (Byham in Jones et. al, 1991) tvrdí, že by počet pozorovaných kompetencí neměl přesáhnout číslo pět, aby byly kompetence efektivně pozorovatelné. Zároveň ale připouští, že vhodný počet kompetencí je individuální pro každé AC a především záleží na kvalitě a počtu hodnotitelů, kteří tyto kompetence musí adekvátně sestavit a vyhodnotit.

3.9.3 Výběr vhodných metod

Jednotlivé metody v AC užívané nejsou nové ani jedinečné, byli zde dokonce dříve než samotný pojem AC (Hroník, 2005). AC totiž využívá rozhovorů, psychodiagnostických testů, dotazníků či modelových situací. Co ale tuto metodu dělá jedinečnou, je kombinace všech těchto metod, které umožňují pohlížet na účastníka mnohostranně (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Široký výčet metod také umožňuje tyto metody různě kombinovat a „ušít na míru“ každému individuálnímu AC. Srdcem každého AC jsou ovšem modelové situace, které odlišují AC od jiných metod výběrového řízení, proto se jim budu v následujícím odstavci věnovat podrobněji. Ostatní metody se používají spíše pro doplnění informací, které byly získány pozorováním chování v modelových situacích (Vaculík, 2010). Veškeré metody do AC zařazené by měly být pretestovány, aby se ukázalo, zdali umožňují projevit a pozorovat chování, které má být měřeno (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Tento postup také slouží k posouzení obsahové validity (Vaculík, 2010).

Do modelových situací můžeme zařadit případovou studii, situaci hraní rolí, diskuzi či prezentaci (Hroník, 2005). Modelové situace pořizují vzorky chování, na nichž je založeno hodnocení úrovně kompetencí (Vaculík, 2010). V modelových situacích se člověk musí nějak chovat, ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by v dané situaci udělal, za modelové situace tedy nejsou považovány metody, kde si účastník musí vybrat z předem připravených alternativ toho, jak by se zachoval (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009). Modelové situace jsou tvořeny na základě analýzy pracovní pozice, ale jak moc budou blízké či vzdálené

pracovní realitě záleží na účelu každého AC. U výběrového AC se doporučuje využít abstraktnějších modelových situací, aby bylo dosaženo kritéria rovné příležitosti pro všechny účastníky. U těchto situací totiž nelze využít své dosavadní zkušenosti, ale naopak je třeba zapojit schopnosti a ukázat potenciál (Vaculík, 2010). Hroník (2005) považuje za ideální kombinaci metod použitých na jednom AC tyto tři metody: individuální modelové situace⁷, skupinové modelové situace⁸ a psychodiagnostické testy⁹ (více o nich v kapitole 3.13).

Co se týče jakéhosi vývoje v použití technik v AC, hovoří Byham (2011) o několika trendech ve vývoji realizace AC:

- vzrůstající obliba v použití rolových her (účastník a figurant řeší nějaký problém) oproti skupinovému řešeným problémům, v této situaci můžeme mnohem lépe poznat chování člověka, neboť není ovlivněn složením skupiny, které je v každém AC jiné a tím pádem pro hodnotitele i hůře pozorovatelné,
- snižující se použití psychodiagnostiky, díky tomu, že firmy raději dosadí do pozice hodnotitele svého manažera, nežli psychologa, manažer ovšem neumí tyto testy validně posoudit, proto je raději psychodiagnostika vynechávána
- prosazuje se častější použití moderní technologie, kdy jsou účastníci nahráváni na videokameru, což sebou přináší spoustu výhod; při AC tedy může být méně hodnotitelů, neboť ostatní si video prohlédnou z pohodlí domova. Výhodou je také, že si účastníka můžeme pustit znova a tím jeho chování v dané situaci prozkoumat dopodrobna.

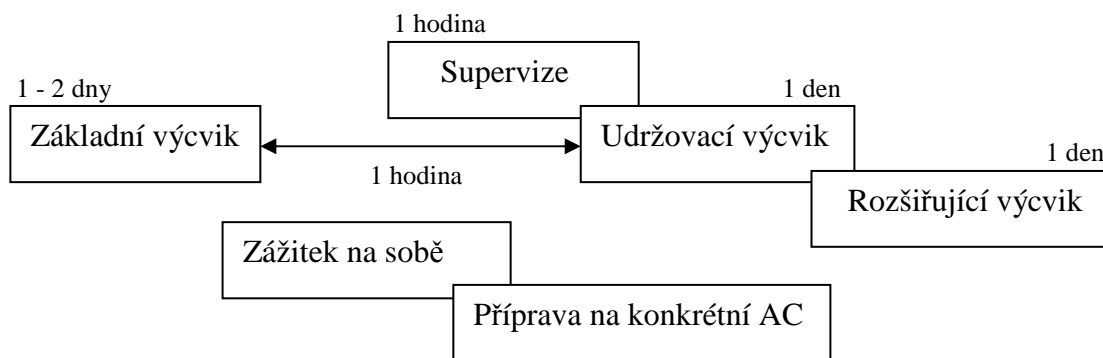
⁷ Individuální modelové situace jsou v AC zastoupeny nejčastěji třemi různými situacemi, z nichž za nejvhodnější se považuje kombinace situací hraní rolí, rozhovoru a prezentace. Jen málo se do AC zařazují například situace, ve kterých musí pracovník ukázat své odborné znalosti (Hroník, 2005). U individuálních modelových situací sledujeme především, jak se s úkolem účastník vyrovnal v porovnání s ostatními účastníky, jaké řešení zvolil (zda-li bylo spíše rutinní či tvořivé), jak rychle se dokáže účastník orientovat, jaké je grafické zpracování a také jak důkladně je úkol propracovaný (Kyriánová, 2003). Do těchto situací se počítají i zkoušky zručností a znalostí (i jazykových).

⁸ Hroník za skupinové modelové situace považuje ty, ve kterých figurují alespoň dva účastníci AC, kteří plní zadaný úkol (Hroník, 2005). Účastníci pracují v uměle vytvořené skupině, kde každý může hrát určitou roli. Skupinu mohou tvořit všichni účastníci AC, nebo menší skupinky, které poté soutěží mezi sebou. Modelové situace jsou pro hodnotitele velmi přínosné, neboť mohou porovnat chování jedince při samostatné práci a ve skupině (Vaculík, 2010). Hodnocení je zaměřeno na kognitivní schopnosti (úroveň navrhovaných řešení, schopnost vzhledu do problému), interpersonální dovednosti (schopnost vést diskuzi, schopnost vstoupit do diskuze v pravý čas, schopnost empatie, úroveň asertivity). Dále je možnost sledovat reakce jednotlivých účastníků na stresovou situaci (Dundelová, Vykoukalová, 2008).

⁹ Moderním trendem využití psychodiagnostiky v AC je její použití po internetu. Psychodiagnostika po internetu totiž skýtá možnosti měřit i charakteristiky, které běžně nejsou pozorovatelné jako například rychlost odpovědi účastníka na otázky, to znamená jeho reakční čas či měření výkonu účastníka v průběhu testu (zda-li má klesající či vzrůstající tendenci). Další výhodou je rychlost vyhodnocení výsledků, která se s ručním vyhodnocováním nemůže srovnat. Na druhou stranu zde ale chybí možnost fyzického pozorování testovaného (Hroník, 2005).

3.9.4 Trénink hodnotitelů

Hodnotitelé tvoří, dle mého názoru, nejdůležitější článek celého AC. Úspěšnost výběru kandidáta závisí na kvalitě jejich práce, jsou zapojeni v každé fázi průběhu AC, a proto je důležité, aby byli vždy kvalitně připraveni. Hodnotitelé by měli být nositeli několika osobnostních dispozic¹⁰, mnoha znalostí¹¹ z různých vědeckých disciplín a také by měli disponovat několika typickými dovednostmi¹², které jsou důležitým předpokladem pro úspěšné vykonání hodnotitelské práce (Hroník, 2005). Proto, aby tyto vlastnosti, dovednosti a znalosti mohli převést do praxe, je důležité, aby prošli systematickou přípravou a tréninkem. Jak by taková systematická příprava měla vypadat, vidíme na schématu níže. V pozici hodnotitele mohou být totiž jen zacvičení lidé (International Task Force on Assessment center Guidelines, 2009). Příprava začíná systematickým výcvikem, který má podobu sociálně-psychologického výcviku. Dále by si měl hodnotitel sám zkusit projít AC v roli účastníka, neboť zážitek na sobě mu pomůže pochopit souvislosti hodnocení. Poté může přijít příprava na konkrétní AC, kdy jsou probírány jednotlivé metody, souvislosti kompetencí, systém záznamu pozorování atd. V průběhu roku, by měl hodnotitel absolvovat několik udržovacích výcviků, kde mu bude poskytnuta zpětná vazba na jeho práci, což mu pomůže nabýt zkušenosti do dalších AC. Ke zlepšování práce pomáhají také setkání se supervizí a rozšiřující výcviky, které jsou zaměřeny především na poskytování zpětné vazby (Hroník, 2005).



Obr. 2: Schéma systematické přípravy hodnotitelů (zdroj: Hroník (2005))

¹⁰ Mezi tyto dispozice je řazena osobní zralost hodnotitele a chuť k osobnímu rozvoji (Hroník, 2005).

¹¹ Myšlena je především znalost podnikatelského kontextu (firemní kultura, personální strategie), hodnotitelé by také měli teoretické poznatkové zázemí z personologie (psychologie osobnosti, sociální či manažerské psychologie, personalistika), (Hroník, 2005).

¹² Mezi dovednosti jsou řazeny základní sociálně psychologické dovednosti (sociální percepce, komunikativní dovednosti, zvládání neshod a konfliktů) a dovednosti práce s informacemi (konvergentní a divergentní myšlení, představivost a tvořivost), (Hroník, 2005).

Trénink hodnotitelů dle návrhu Hroníka (2005) je vhodný spíše pro hodnotitele, kteří se jako hodnotitelé živí. Personální pracovníci organizace, kteří sami realizují interní AC, nemají povětšinou na takové výcviky časový prostor, neboť se nezaměřují pouze na AC ale i na jiné metody výběrového řízení. Ať už je tedy trénink hodnotitelů proveden jakkoli, měl by se obecně týkat oblastí, které jsou uvedeny v International Task Force on Assessment Center Guidelines 2009¹³.

3.10 Realizační fáze

Realizační fáze je paradoxně časově nejkratší z celého AC, zato organizačně nejnáročnější (Montag, 2002). Realizace každého AC je jiná a pro každý typ výběru se hodí jiné kompetence, metody i počet účastníků a hodnotitelů. Konkrétní průběh realizace AC bude uveden v praktické části na příkladu AC organizace AIESEC.

3.11 Vyhodnocení zjištěných údajů

Vyhodnocení pozorování, které na AC hodnotitelé provedli, se děje na tzv. poradě hodnotitelů. Zde se sejdou všichni hodnotitelé, kteří byli v průběhu AC zainteresováni, aby propojili informace, které jsou zaznamenány na hodnotících arších. Cílem je sloučení dílčích pozorování, prvotní interpretace, doporučení a rozhodnutí. Jsou zde prezentovány informace jak kvalitativních, tak kvantitativních hodnot. Hodnotitelé se mohou vyjadřovat ke každé zkoumané kompetenci zvlášť nebo mohou zhodnotit účastníka kompletně. Je jen na nich, který postup jim více vyhovuje (Kyrianová, 2003). Výsledky účastníků se porovnávají mezi sebou nebo také s jakýmsi ideálem (Montag, 2002). Cílem porady je tedy formulovat závěrečná hodnocení o tom, které kandidáty je vhodné rovnou zamítnout a které doporučit. U každého AC je nutné zpracovat závěrečnou zprávu o celém AC a o každém účastníkovi zvlášť (Montag, 2002). U vhodných kandidátů je vhodné vypracovat psychologický posudek (Kyrianová, 2003). Tyto dokumenty budou poté podkladem pro prezentaci výsledků firmě a také pro zpětnou vazbu účastníkům. Forma těchto dokumentů je závislá na požadavcích firmy.

¹³ Těmito oblastmi jsou: kultura organizace a způsoby zajištění jednotlivých částí AC; účel konání AC; pozice, která je zařazena do AC; způsob, jakými jsou účastníci o AC informováni; měřené kompetence, jejich vztah k pozici zařazené do AC nebo k účelu AC; metody zařazené do AC a kompetence, které jsou v jednotlivých metodách pozorovány; pozorování a jeho záznam, kategorizace pozorovaného chování; způsob integrace informací a způsob hodnocení chování; zpracování výsledků do různých typů písemných zpráv; způsob informování o výsledcích (Vaculík, 2010).

Mohou zde být jak kvalitativní, tak kvantitativní hodnocení a doporučení pro firmu. Na základě těchto podkladů a doporučení hodnotitelů se firma rozhodne, koho přijme na danou pozici. Výsledky z AC mohou být účastníkům sděleny buď písemnou či ústní formou, nebo pomocí zpětné vazby.

3.12 Zpětná vazba účastníkům

Zpětná vazba je v podstatě slovní informování o výsledcích z AC (Vaculík, 2010). Jsou zde poskytnuty informace, jak hodnotitelé při AC kandidáta viděli v různých situacích. Zpětná vazba tedy poskytuje očima jiných informací o tom, jak fungujeme (Kubeš, Šebestová, 2008). Poskytovat by ji měl v ideálním případě psycholog či zkušený hodnotitel, v případě že není hodnocení účastníka příliš pozitivní, je třeba mu poskytnout emoční oporu a povzbudit jej, což není mnohdy snadný úkol a člověk bez odborných zkušeností by tuto situaci nemusel obstojně zvládnout (Kyrianová, 2003). Poskytovatel také musí umět odpovědět na všechny dotazy účastníka, musí být připraven i na situaci, kdy bude účastník zpochybňovat celé AC, bude odmítat výsledky i samotného poskytovatele zpětné vazby (Vaculík, 2010). Cílem zpětné vazby tedy je, aby účastník přijal fakt, jak je na něj pohlíženo zvenčí, byl poskytovatelem motivován ke změně, sebereflektoval svoji osobnost a přijal doporučení na rozvoj své osobnosti (Hroník, 2005). Je tedy nutné, aby byla poskytována tváří v tvář, v emailové či telefonické komunikaci by mohlo dojít k nedorozumění. V ideálním případě probíhá zpětná vazba na základě rovnocenného postavení účastníka a poskytovatele, kdy je vedena formou dialogu (Vaculík, 2010). Zpětná vazba může být poskytována ihned po skončení AC, pokud zde nebyly zařazeny psychodiagnostické testy, jejichž vyhodnocení trvá dlouho, nebo až po určité době, nejpozději však do jednoho měsíce od skončení AC (Kyrianová, 2003).

Organizace sice nemají povinnost podávat po AC účastníkům zpětnou vazbu, nicméně je to jeden ze způsobů jak si mohou i neúspěšní kandidáti z AC něco odnést, je to navíc i určitá satisfakce za čas, který na AC strávili. V ČR není ovšem příliš časté, aby byla zpětná vazba poskytována po výběrovém AC, je spíše součástí DC, neboť je to finančně i časově nákladná záležitost (Hroník, 2005).

3.13 Porovnání metody AC s jinými metodami výběrového řízení

AC je metodou, která obsahuje řadu jiných metod, proto její srovnání s ostatními metodami výběrového řízení není snadné. Pro srovnání bylo vybráno několik důležitých ukazatelů, které determinují úspěšnost každé metody. Výsledky byly dány do tabulky, aby byly přehlednější.

Výběrové interview se nejčastěji používá ve strukturované podobě, kdy jsou předem přesně zadána pravidla tohoto interview. V průběhu rozhovoru si tazatelé dělají poznámky, hodnotící kritéria by, stejně jako u AC, měla být založena na analýze pracovní pozice. Speciálním typem výběrových strukturovaných interview je tzv. kompetenční interview (neboli behaviorální interview), v němž se testují předem zvolené kompetence uchazeče. Na základě jeho výpovědi o chování v minulosti se predikuje chování budoucí (Vaculík, 2010).

Individuální assessment je metoda založená na individuálním psychologickém vyšetření, kde pověřená osoba (většinou psycholog) provádí hodnocení jednoho člověka. Tato metoda využívá různých metod hodnocení lidí, oproti AC ale nevyužívá modelových situací. Nesnaží se zde pořizovat vzorky chování, ale spíše diagnostikovat osobnostní vlastnosti, kognitivní schopnosti a zkušenosti. Hodnotitelem je pouze jeden člověk, výstupem je slovní hodnocení (Vaculík, 2010).

Psychodiagnostické testy se snaží rozpoznávat a určovat psychologické charakteristiky, duševní vlastnosti a normy, ve kterých se jednotliví lidé navzájem liší, nebo které vystihují aktuální psychický stav člověka (Šnýdřová, 2008). Jednodušeji řečeno to znamená „jak měřit člověka“, jeho vlastnosti osobnosti, schopnosti, výkon i dispozice obecně (Poláčková, 2001). Mezi psychodiagnostické testy se běžně řadí výkonové testy (například testy inteligence či pozornosti, měří výkon ve vztahu k ostatním účastníkům AC), projektivní metody (jsou to testy, ve kterých je nesnadné poznat žádoucí odpověď a proto je nesnadná vědomá kontrola odpovědi) a také osobnostní dotazníky (Šnýdřová, 2008).

Tab. 1: Srovnání metody AC s jinými metodami výběrového řízení (zdroj: vlastní návrh)

	Assessment centre	Psycho-diagnostické testy	Rozhovor	Individuální assessment
Počet hodnotitelů	Více hodnotitelů	Jeden či více hodnotitelů	Jeden hodnotitel	Jeden hodnotitel
Počet hodnocených účastníků současně	Více účastníků	Více účastníků	Jeden účastník	Jeden účastník
Hodnocení účastníka je založeno na:	aktuálních projevech chování	Sebe-posouzení účastníka	výpovědi účastníka o jeho chování	měření osobnostních vlastností, kognitivních předpokladů
Počet zjišťovaných kritérií	Více kritérií	Jedno kritérium	Více kritérií	Více kritérií
Počet využitých metod	Kombinace více metod	Jedna metoda	Jedna metoda	Kombinace více metod

3.14 Souhrn faktorů, ovlivňujících efektivitu AC

Na základě informací z teoretické části práce byl sestaven následující souhrn faktorů, který je východiskem pro tvorbu praktické části práce. Pro lepší přehlednost jsou faktory sestaveny do podoby tabulky. Pro účely této práce jsou rozděleny do několika okruhů a následně je provedena jejich operacionalizace na jednotlivé prvky. Tabulka je výchozí pro tvorbu výzkumných otázek uvedených v praktické části práce.

Tab. 2: Souhrn faktorů ovlivňujících efektivitu AC (zdroj: vlastní návrh)

Lidé účastníci se AC	<ul style="list-style-type: none"> • hodnotitelé 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita a profesionalita hodnotitelů • trénink hodnotitelů • počet a složení hodnotitelů • heterogenita hodnotitelů • postoj k organizaci • vzdělání, praxe hodnotitelů • způsob výběru hodnotitelů do AC
	<ul style="list-style-type: none"> • účastníci 	<ul style="list-style-type: none"> • postoje účastníků • informovanost účastníků o AC • počet a složení účastníků • způsob výběru účastníků do AC
Podoba a způsob realizace AC	<ul style="list-style-type: none"> • metody 	<ul style="list-style-type: none"> • způsob výběru metod • počet a zařazení metod • heterogenita metod • posloupanost metod • relevantnost metod ve vztahu k pracovní pozici • způsob záznamu pozorování chování • způsob integrace informací
	<ul style="list-style-type: none"> • kompetence 	<ul style="list-style-type: none"> • způsob výběru kompetencí • počet a zařazení kompetencí • způsob zařazení kompetencí do metod • způsob záznamu kompetencí • popis kompetencí jako pozorovatelného chování • relevantnost kompetencí pro pracovní pozici
	<ul style="list-style-type: none"> • délka AC 	<ul style="list-style-type: none"> • dostatečná x nedostatečná
	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • množství peněz vyčleněných na AC • prostory kde se AC koná (interní x externí) • počet osob zodpovědných za realizaci • existence omezené doby pro výběr pracovníka
	<ul style="list-style-type: none"> • zpětná vazba 	<ul style="list-style-type: none"> • poskytnutí x neposkytnutí • způsob podání zpětné vazby

4 Praktická část

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je pomocí kombinace výzkumných metod analyzovat, jaké faktory a jakým způsobem ovlivňují efektivitu AC v konkrétní organizaci na konkrétní pracovní pozici. Výčet zkoumaných faktorů můžeme vidět v tabulce 2 výše. Výsledkem výzkumu je návrh doporučení pro danou organizaci, jak jejich AC zefektivnit, výzkum by tedy měl mít pro organizaci zpětnovazebný efekt. Výsledné informace z výzkumu budou tedy poskytnuty realizátorům AC.

Na základě těchto faktorů jsou sestaveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: *Jakým způsobem ovlivňuje podoba a způsob realizace efektivitu AC?*

Výzkumná otázka č. 2: *Jakým způsobem ovlivňují lidé účastníci se AC efektivitu AC?*

4.2 Popis použitých metod

Pro účely této práce je zvolena metoda smíšeného výzkumu, která zahrnuje výzkum jak kvantitativní, tak kvalitativní. Zkoumání faktorů, které efektivitu AC ovlivňují, si žádá průzkum různých aspektů a mnohostranný pohled na danou problematiku, proto bylo zvoleno více výzkumných technik – dotazník, rozhovor a analýza interních dokumentů. Každá výzkumná technika zkoumá jiné respondenty, výběr technik byl ovlivněn možnostmi organizace.

4.2.1 Dotazník

První část výzkumu byla realizována pomocí dotazníku vlastní konstrukce, který byl rozdělen na čtyři tematické části. První část se týkala informovanosti účastníků, která je prvotní podmínkou toho, aby byla realizace eticky korektní. Každý účastník má totiž právo na informace o AC, které bude absolvovat, proto je povinností realizátorů jim je poskytnout. Jednotlivé fakty, které musí být účastníkům sděleny, uvádí ve své knize Vaculík (2010), tyto fakta jsem převzala pro tvorbu dotazníku. Část je také zaměřena na otázky týkající se informací, které měli účastníci o AC, než se jej zúčastnili u zkoumané

organizace. Druhá část dotazníku je zaměřena na spokojenost účastníků s jednotlivými faktory, které determinují efektivitu AC. Třetí část se týká celkového názoru, který nabyli účastníci po absolvování AC u organizace a čtvrtá část je zaměřena na zjištění demografických charakteristik respondentů.

Metoda dotazníku byla zvolena z důvodu časové úspory a také proto, že bylo možno dotázat se více respondentů než například u techniky individuálního rozhovoru, která se pro tento typ výzkumu jevila také relevantní. Dotazník obsahoval otázky uzavřené (povětšinou s možností odpovědi ano či ne) a otevřené, jejichž účelem bylo doplnění informací, u uzavřených otázek. Zvoleny byli také škálové otázky týkající se povětšinou spokojenosti s jednotlivými fakty. Plná verze dotazníku je uvedena v příloze 1.

4.2.2 Individuální rozhovor

Technika individuálního rozhovoru s personalistkou společnosti byla zvolena především pro získání úplných a podrobných informací o realizovaném AC a také kvůli internímu náhledu na zkoumané faktory, neboť je hlavní realizátorkou zkoumaného AC. Rozhovor byl řízen dle předem stanoveného schématu, který postihoval všechny faktory ovlivňující efektivitu AC.

4.3 Výzkumný soubor

Pro techniku rozhovoru byla zvolena jako respondent personalistka organizace, která má o daném AC nejvíce informací, neboť je jeho hlavní realizátorkou.

Dotazník byl určen pro účastníky, kteří prošli výběrovým řízením na jaře letošního roku a uspěli. Těchto účastníků bylo 24, dotazník byl rozeslán všem, z vyhodnocených dotazníků vyplynulo, že výzkumu se nakonec zúčastnilo 19 respondentů, návratnost dotazníku dosahovala tedy 79 %.

První zkoumanou demografickou kategorií bylo pohlaví respondentů, kdy dotazník zodpověděli 4 muži a 15 žen. Další charakteristikou bylo věkové složení respondentů, které je uvedeno v tabulce 3. Věkové složení je poměrně heterogenní, neboť AC se mohli zúčastnit pouze studenti vysokých škol, což plyne z požadavků organizace na jejich členy.

Tab. 3: Věkové složení respondentů dotazníku (zdroj: vlastní výpočty)

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
19	3	15,8 %
20	6	31,6 %
21	4	21,1 %
22	4	21,1 %
23	2	10,5 %

Poslední zkoumanou demografickou charakteristikou byl ročník studia, v jakém se respondenti nachází. Je to z toho důvodu, že všichni respondenti byli v době výzkumu studenty vysokých škol, uvedené výsledky jsou znázorněny v tabulce 4.

Tab. 4: Výčet ročníků studia na vysoké škole, ve kterém se respondenti nacházejí (zdroj: vlastní výpočty)

Ročník studia	Absolutní četnost	Relativní četnost
První	7	36,8 %
Druhý	8	42,1 %
Třetí	4	21,1 %

4.4 Výzkumný postup

Výzkum byl zahájen studiem interních dokumentů organizace, které se týkají problematiky AC v této organizaci. Tyto dokumenty byly poskytnuty personalistkou organizace. Následně bylo provedeno první kolo rozhovoru tváří v tvář s personalistkou, které proběhlo mimo prostory organizace. Na základě těchto informací a na základě informací z odborné literatury byl sestaven dotazník pro účastníky AC. Dotazník byl umístěn na internetu a byl účastníkům rozeslán prostřednictvím mailu personalistkou organizace. Dotazník vyplňovali pouze úspěšní kandidáti přibližně 14 dní od skončení AC. Po skončení dotazníkového průzkumu byla kvantitativní data z dotazníku vyhodnocena pomocí programu MS Excel, kde byly informace zpracovány do tabulek jednoduchého třídění s jednorozměrným rozdělením četností. Poslední fází výzkumu bylo druhé kolo rozhovoru tváří v tvář s personalistkou, které se týkalo determinujících faktorů, ovlivňujících efektivitu AC. Rozhovor byl nahráván a konal se mimo prostory organizace.

4.5 Charakteristika zkoumané organizace

AIESEC je největší studenty řízenou organizací na světě, má status nezávislé neziskové organizace bez politického vlivu. Organizace byla založena v roce 1948, kdy sdružovala pouze studenty z evropského kontinentu, od té doby si ovšem získala globální působení, které se dnes týká 110 zemí světa, kde sdružuje kolem 80 000 studentů. AIESEC se označuje jako „*Mezinárodní platforma, která v mladých lidech hledá a rozvíjí jejich potenciál*“. Nabízí jim možnost účastnit se zahraničních stáží, vyzkoušet si vedení týmu a zapojit se do vzdělávacího prostředí. Hlavními aktivitami této organizace jsou mezinárodní výměnné praxe či stáže, různé vzdělávací projekty či pořádání konferencí.

V každé zemi kde AIESEC působí je zřízena jedna národní pobočka (tzv. member committee), které podléhá několik místně působících poboček (tzv. local committees). Národní pobočka koordinuje aktivity v oblasti, jako jsou národní konference, partnerství ve větším než lokálním rozsahu, národní projekty a vztahy s vládami jiných zemí (například v oblasti víz pro studenty). Místní pobočky působí v devíti městech v ČR. Jsou zakládány na univerzitě nebo skupině blízkých univerzit, a jsou odpovědné za funkční provoz mezinárodních stáží a leadership programů. Právě na místní pobočce v Brně je prováděn průzkum k této bakalářské práci.

4.6 Popis výběrového řízení ve zkoumané organizaci

AC v brněnské pobočce je realizováno pro výběr nových členů do organizace. Tito členové jsou vybíráni dvakrát ročně, proto i AC je zde konáno dvakrát do roka. Můj výzkum byl realizován v rámci jarního náboru členů v březnu letošního roku. Výběrový proces má několik fází, kde AC tvoří pouze součást tohoto procesu, jak uvedu níže. Podmínkou členství v organizaci je fakt, aby byl uchazeč studentem vysoké školy, nehladě na studijní zaměření ani na ročník, ve kterém se student momentálně nachází. Další podmínkou pro uchazeče je alespoň základní znalost anglického jazyka, neboť ta je oficiálním jazykem této organizace. Členové AIESEC nejsou za svoji práci placeni, odměnou je rozvíjení jejich potenciálu a získání praktických zkušeností. Přesto jsou povinni věnovat práci v AIESEC alespoň deset hodin týdně a pravidelně se účastnit setkání pobočky či různých konferencí.

Členové jsou vybíráni do několika funkčních oblastí, dle jejich zájmu. Těmito oblastmi jsou: prodej na firmách, koordinování projektů, PR, příprava stáží, talent management a lidské zdroje, finance.

Vzhledem k tomu, že o členství v organizaci je velký zájem a na uchazeče jsou kladeny poměrně vysoké nároky, je v AIESEC stanoven víceúrovňový proces výběrového řízení. Jako první musí uchazeči vyplnit elektronickou přihlášku. Její výsledky jsou zpracovány a slouží pro předvýběr uchazečů. Přihláška obsahuje otázky týkající se znalosti anglického jazyka, časových možností či pracovní motivace uchazeče. Jsou zde také vypsány funkční oblasti uvedené výše, kde uchazeč označí dvě z nich, které jej nejvíce zajímají a ve kterých by se chtěl při své práci profilovat. Údaje z přihlášky jsou poté zpracovány a vhodným uchazečům je do tří dnů mailem posláno rozhodnutí, zdali postupují co dalšího kola výběrového řízení. Tím je interview, které provádí personální pracovnice organizace. Jeho délka je stanovena na 30-60 minut. Zde jsou zjišťovány informace, které uchazeč o AIESEC má, jeho motivace, možnosti v AIESEC, zájem o zahraniční stáž. Uchazeč je také podroben sadě otázek, týkající se kompetencí, které jsou po uchazeči požadovány, seznam zjišťovaných kompetencí je uveden v příloze 2. Na základě tohoto pohovoru se uchazeč finálně profiluje do jedné z funkčních oblastí, které by se chtěl v AIESEC věnovat. Na základě výsledků z interview je sestaven úzký výběr uchazečů, kteří projdou posledním kolem výběrového řízení, které je tvořeno AC. Než se tedy dostanou účastníci k AC, projdou dvěma koly předvýběru, což dle Vaculíka (2010) výrazně zvyšuje efektivitu metody AC, neboť díky pečlivému předvýběru nedochází ke ztrátě času při posuzování účastníků, kteří ke zvládnutí dané pozice nemají předpoklady.

Hroník (2005) tento model označuje jako klasický model AC, kde jsou jednotlivé kroky realizovány v logické posloupnosti, kdy je AC posledním krokem před rozhodnutím o přijetí. Tato varianta je vhodná pro vyšší výběrový poměr, kde se na jedno místo hlásí až 30 účastníků. Posloupnost je tedy následující: administrativní kolo (výběr na základě životopis → krátké interview → AC). Administrativní kolo a interview by měli sloužit jako předvýběr, aby do AC šli jen ti nejvhodnější pracovníci (Hroník, 2005).

4.7 Popis assessment centre ve zkoumané organizaci

Na brněnské pobočce AIESEC je AC prováděno interně. Podoba AC byla sice vytvořena na základě konzultací s personalistickou firmou, nicméně realizaci si zajišťuje pobočka sama. Organizace AIESEC má také globálně stanoveny kompetence, dle kterých vybírá své členy. Seznam kompetencí je uveden v příloze 2.

AC probíhá v organizaci ve formě tzv. mini AC, což znamená, že má zkrácenu délku trvání. Ta je v tomto případě přibližně 90 minut. Mini AC jsou typická pro interně realizované AC (Kyrianová, 2003). Účastníci jsou rozděleni do několika skupin, dle funkční oblasti, do které byli při pohovoru profilováni. Počet účastníků ve skupině se pohybuje od tří do pěti. Každá funkční oblast má svého tzv. team leadera, který tuto skupinu při AC vede, zadává úkoly, a také hodnotí. Vybírá si tedy v podstatě svůj pracovní tým, se kterým bude dále pracovat. Dalším hodnotitelem je personální pracovnice organizace. Na AC jsou tedy přítomni dva hodnotitelé. AC se konají buď na brněnské pobočce AIESEC či v pronajatých boxech na Masarykově univerzitě. Výsledky jsou účastníkům sděleny po skončení všech AC, přibližně do týdne, jakmile se hodnotitelé shodnou na výsledcích.

Průběh AC, včetně zadaných úkolů je specifický pro každou skupinu, neboť se úkoly v AC přizpůsobují dané funkční oblasti. Realizace AC vypadá tedy u organizace následovně:

1. Představení AC, program AC

Nejdříve se představí team leader, vysvětlí jaký je jeho úkol v AIESEC. Dále sdělí účastníkům jaký je účel AC, co budou dnes dělat a kdy budou účastníci vědět výsledky z tohoto AC. Poté dá prostor účastníkům na případné dotazy.

2. Úkol „Ice break“

Účelem tohoto úkolu je uvolnit atmosféru a sblížit účastníky. Úkol je zaměřen na zapamatování jmen jednotlivých účastníků.

3. Úkol sebezprezentace

V tomto úkolu musí účastníci sdělit ostatním tři fakta, z nichž jeden musí být lež. Ostatní účastníci se poté snaží hádat, které z nich byla lež. Svoje rozhodnutí musí zdůvodnit.

4. Týmový úkol „Orient express“

Celá skupina dostane do rukou úkol, který musí nejdříve každý vyřešit individuálně (na to má pět minut) a poté ve skupině (na to mají 10 minut), úkolem je vzájemně se dohodnout na výsledku. Jeden ze skupiny poté musí skupinový výsledek prezentovat. Jsou zde sledovány kompetence globální myšlení a emoční inteligence.

5. Funkční část

Funkční část začíná pro AC poněkud netradičně. Je zde představena náplň práce každého týmu, kterou budou úspěšní uchazeči vykonávat. Uchazeči by se měli pokusit zapamatovat si co nejvíce informací, neboť na jejich základě budou provádět v každé skupině funkční úkol. Ten je samozřejmě individuální pro každou skupinu, neboť je zaměřen dle každé funkční oblasti. Účastníci zde musí povětšinou něco prezentovat či se snaží zvládnout nějaký hraný rozhovor.

6. „Debriefing“

Účastníci jsou dotazováni na jejich názory, dojmy, pocity a zážitky z AC. Následně proběhne oficiální ukončení AC, kdy jsou účastníci informováni, za jak dlouhou dobu budou výsledky z AC a jakým způsobem je účastníci obdrží.

4.8 Analýza faktorů ovlivňujících efektivitu AC v organizaci

Tato část práce je zaměřena na analýzu všech determinant, které by mohli ovlivňovat efektivitu AC ve zkoumané organizaci. Vychází z tabulky, uvedené v kapitole 3.14, kde jsou stručně shrnuty veškeré faktory, které efektivitu ovlivňují. Porozumění těmto faktorům a způsobu jejich vlivu umožní navrhnout doporučení, kterými je možné AC zefektivnit, tyto doporučení budou uvedeny v závěru práce. První část se zabývá podobou a způsobem realizace AC, druhá se zaměřuje na to, jak lidé, účastníci se AC, efektivitu ovlivňují.

Nejdříve by bylo vhodné doplnit, proč se v podniku vůbec AC používá, protože tato informace by mohla objasnit, zdali je AC vůbec nejvhodnější metodou výběru na danou pozici ve zkoumané organizaci. V AIESEC je pro výběr členů do organizace tato metoda stanovena globálně, jednotlivé pobočky si ji mohou upravovat dle jejich potřeb.

„Ta metoda je skvělá, protože sdružuje všechny kandidáty na jednom místě, dělají společně úkoly, seznámí se, musí se dohodnout, a to je přesně to, co my chceme. Aby se naučili pracovat v týmu, navíc ty kandidáty můžeme srovnat mezi sebou, protože prochází stejnými podmínkami“.

Personalistka je tedy s metodou AC naprosto spokojená, oceňuje především přímé srovnání kandidátů, které jiné metody výběru neposkytují a také fakt, že umožňuje nahlížet na kandidáty z jiného úhlu pohledu. Vzhledem k tomu, že práce v AIESEC je především o týmové spolupráci, tato metoda projev spolupráce umožňuje sledovat, včetně sociální interakce účastníků. O jiné metodě výběru svých členů organizace neuvažuje, AC je totiž metoda, která organizaci poskytne takové zdroje informací o účastnících, které by jinou metodou výběru nezískali.

4.8.1 Podoba a způsob realizace AC

4.8.1.1 Faktor času

Prvním charakteristickým rysem AC u AIESEC je jeho doba trvání. Ta je zde specifická tím, že má velmi krátké trvání a řadí se mezi tzv. mini AC. Tato délka byla zvolena především díky zdrojům organizace, neboť AC je pro AIESEC náročné jak na finance (musí si kvůli AC pronajímat prostory) tak především na čas.

„Ten výběrový proces je velmi náročný a zdlouhavý, a kdybychom ještě měli dělat celodenní AC, nebylo by to už vůbec zvládnutelné. Proto jsme tu délku AC zkrátili. Vzhledem k tomu že jsem vedla všechny interview tak jsem pak už neměla čas na ty AC a některé jsem musela dokonce i vypustit.“

Z výše uvedeného vyplývá, že zkrácená délka byla zvolena tedy především z časových úspor. AC zde realizují studenti, kteří jsou na prvním místě zaneprázdněni studiem a až poté se věnují práci v AIESEC. Jak personalistka přiznává, tím že se některých AC neúčastnila, mohlo to snížit kvalitu některých AC, což je viditelné i z výsledků

dotazníku účastníkům AC, jak uvedu níže. Časová vytíženost hodnotitelů tedy především určila tak krátké trvání AC.

Co se týče pohledu účastníků na délku AC, byla většina z nich spokojena, jak vidíme v tabulce 3 níže. Pouze jeden účastník vykázal nespokojenost s délkou AC. Účastníkům tato délka trvání vyhovuje především z důvodu menší náročnosti, kdy 90 minut dokážou udržet pozornost a plně se soustředit na jednotlivé úkoly. Tato délka je sice výhodná pro uchazeče, na druhou stranu zde ale není pozorovatelné, jak se mění účastníkův výkon vzhledem k únavě. To ale není dle personalistky pro výkon v AIESEC důležité, neboť student věnuje práci v AIESEC přibližně 13 hodin týdně, takže není nijak výrazně zatěžován. Ve zkoumaném AC tedy nebyl dodržen princip sledování změny v ohraničeném čase, nicméně vzhledem k charakteristice pracovní pozice není dodržení tohoto principu nutné a potřebné.

Tab. 5: Prosim ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s délkou AC na stupnici od 1 (rozhodně spokojena) do 5 (rozhodně nespokojena), (zdroj: vlastní výpočty)

Stupeň spokojenosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	8	42,1 %
2	10	52,6 %
3	0	0 %
4	1	5,3 %
5	0	0 %

4.8.1.2 Zkoumané kompetence

U AIESEC vychází model zkoumaných kompetencí z globálního modelu organizace, dle kterého se musí řídit na všech pobočkách. Tento model obsahuje následujících pět kompetencí: globální myšlení, sociální odpovědnost, podnikatelský rozhled, emoční inteligence a aktivní učení. V příloze 2 je v tabulce doloženo, co je jednotlivými pojmy myšleno, tabulka sem nemohla být vložena z důvodu přílišné velikosti. Z tohoto modelu kompetencí plyne několik problémů.

Prvním z nich je fakt, že tento model popisuje jakéhosi ideálního pracovníka organizace, ale již nezohledňuje pracovní požadavky, které jsou kladeny na jednotlivé funkční oblasti, neboť povaha pracovních činností je u těchto oblastí rozdílná. V organizaci nejsou tedy stanoveny konkrétní kompetence pro každou funkční oblast, z čehož vyplývá, že dané kompetence nevychází z analýzy pracovní pozice, jak by tomu dle International Task Force on Assessment Center Guidelines mělo být.

„Jeden hodnotitel je vždycky team leader, který s těmi lidmi vlastně bude v budoucnu spolupracovat a bude je vést, takže on vlastně ví, jaké úkoly budou provádět a podle toho si je taky vybírá“.

Ačkoliv tedy kompetence zde nejsou stanoveny pro každou funkční oblast, dle výpovědi personalistky je tento fakt kompenzován tím, že každý team leader ví, jaké charakteristiky bude muset na pracovní pozici účastník vykazovat a tomu také přizpůsobí své hodnocení. Kompetenční model tedy spíše slouží pro představu, jakými vlastnostmi by měl daný člen disponovat a zohledňuje více organizační cíle a vizi nežli samostatnou pracovní náplň každého účastníka. V oblasti rozhodování, jakými charakteristikami by měl daný účastník disponovat, aby svoji pozici v budoucnu zvládl na funkční úrovni, slouží hodnotitelům spíše intuice a celkový dojem který v nich účastník zanechá.

Další problém plyne z toho, že kompetence jsou definovány v příliš obecné rovině a nejsou rozepsány podoby pozorovatelného chování, jak by tomu mělo být.

„My zhruba víme, co u těch úkolů sledujeme, ale nemáme k tomu materiály, víme, že, tento úkol spěje k tomu, jestli se umí učit, jak projeví kompetenci právě toho porozumění mezi ostatními, takže kdo to dělá, by to měl vědět“.

U jednotlivých úkolů tedy nemají v organizaci přesně stanoveny, jaké projevy chování mají sledovat, a proto se zde opět řídí spíše intuicí a zkušeností, které nabyli v předchozích AC.

Hodnotitelé si tedy vybírají své pracovníky jak na základě kompetencí, tak na základě osobních sympatií a výkonů, neboť si především team leader uvědomuje, že s těmito lidmi bude v budoucnu spolupracovat v týmu a proto by si s nimi měl rozumět. Kompetence v organizaci jsou tedy spíše jakýmsi doplňkem pro výběr. Další otázkou také je, zdali zařazené cvičení vůbec umožňují uvedené kompetence zkoumat, jak uvedu v další kapitole.

4.8.1.3 Použité metody

Jaké metody a modelové situace použili v AC, jsem uvedla v kapitole 4.4. V AC byly použity pouze modelové situace. Dle International Task Force on Assessment Center Guidelines 2009 by mělo být použito více metod zkoumání lidí, ne pouze jedna. Dá se říci, že účastníci jsou zkoumáni i pomocí interview, takže pro jejich výběr jsou použity

vlastně dvě metody výběru, interview ovšem není oficiální součástí AC a při výběrovém procesu působí jako samostatná jednotka a jako metoda předvýběru. Proto je tedy v tomto ohledu realizované AC nedostatečné a vlastně nesplňuje požadavky, aby mohlo být jako AC označováno. Modelové situace zde zařazené také nemají přesně danou strukturu, nelze určit, jaké kompetence jsou v jednotlivých modelových situacích zkoumány. Kompetence jsou oficiálně stanoveny pouze u skupinového úkolu „Orient Express“. Jak jsem již psala výše, personalistka tvrdí, že ten, kdo AC provádí, by měl vědět, co v daných úkolech zkoumá, ale oficiální materiály k tomu sestaveny nemají. Tímto tedy nelze zjistit hledisko, zdali je každá kompetence pozorována alespoň ve dvou modelových situacích, jak by tomu u AC mělo být. Z výše uvedeného vyplývá, že u realizovaného AC tedy nebyl naplněn princip různého úhlu pohledu, jehož naplnění výrazně zvyšuje efektivitu AC.

Co se týče výběru modelových situací, postupovala organizace částečně z modelových situací stanovených globálně pro celou organizaci, část modelových situací si tvořila sama s výpomocí externích konzultantů.

„S úkoly nám pomáhala poradenská společnost, u které pracuje spousta našich bývalých členů, pomáhají nám i se zpětnou vazbou a dávají nám i školení jak vést pohovor a tak dále. Bylo to přínosné, protože jsme věděli, co chceme u kandidátů zjišťovat, ale nevěděli jsme, který cvičení nám k tomu pomůžou.“

Organizace se tedy rozhodla neřídit se globálně stanoveným modelem AC AIESEC, ale značně si jej přizpůsobila svým požadavkům a charakteristikám, které chtěli u účastníků zkoumat. Úkoly přizpůsobili také kvůli tomu, že zkrátili dobu trvání AC na tzv. mini AC, a některé úkoly proto museli vyřadit či zkrátit nebo nahradit úkoly jinými.

My jsme se snažili ty „modelovky“ vymyslet tak, aby zapadly do toho kompetenčního modelu a abychom v nich viděli ty charakteristiky kandidátů, které nám pomohou v rozhodování“.

Při tvorbě těchto úkolů se tedy snažili vyhovět požadavkům kompetenčního modelu i požadavkům vlastním. Snažili se zohlednit jak organizační vizi ideálního pracovníka, tak dovednosti, kterými by měl disponovat, aby efektivně zvládal pracovní úkoly.

Důležité bylo také zjistit, zdali všem úkolům dávají stejnou váhu, nebo zdali jsou pro ně některé úkoly důležitější při rozhodování.

„Já si myslím, že všechny ty úkoly jsou stejně důležité, v každém člověk vidí něco jiného, a dohromady to utvoří celkový obrázek o tom člověku. Velmi důležité je ale ovšem pozorovat modelovou situaci Orient express, protože to je jediné cvičení kde se musí účastníci na něčem dohodnout, a to je velmi důležité protože v budoucnu budou pracovat jenom v týmu u nás“.

Personalistka opět zdůrazňuje důležitost týmové spolupráce, která tvoří v AIESEC základ veškeré pracovní činnosti členů. Charakteristikou pracovních úkolů v AIESEC je práce v týmu, proto je především na týmové úkoly kladen větší důraz, neboť fakt, zdali se účastníci dokážou dohodnout na AC, poukáže na jejich schopnost spolupráce v praxi.

Díky nízkému počtu účastníků se při skupinových úkolech nemuseli účastníci dělit do dvou skupin, tím pádem bylo hodnotitelům umožněno pozorovat každého účastníka v každé modelové situaci. Hodnotitelé si tedy mohli utvořit kompletní představu o každém účastníkovi.

Pro úplnost posouzení efektivity metod AC je také třeba, abychom se na metody podívali očima uchazečů. V dotazníku jim byla položena otázka, jak byli spokojeni s individuálními a skupinovými úkoly, kterými na AC prošli. U týmových úkolů se respondenti spíše shodli na tom, že byli se skupinovými úkoly spokojeni, u individuálních úkolů se již ale objevuje i nespokojenost, což respondenti vysvětlují především tím, že na tyto úkoly bylo málo času. Výsledky jsou viditelné v tabulce 6.

Tab. 6: Prosím, ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s následujícími položkami na stupnici od 1 (rozhodně spokojena) do 5 (rozhodně nespokojena), (zdroj: vlastní výpočty)

Stupeň spokojenosti	Týmové úkoly v AC		Individuální úkoly v AC	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	7	26,3 %	7	36,9 %
2	7	36,9 %	5	26,3 %
3	5	36,9 %	5	26,3 %
4	0	0 %	2	10,5 %
5	0	0 %	0	0%

4.8.1.4 Vliv organizace

Metoda AC je všeobecně náročnou na zdroje, ať už materiálního, prostorového či personálního rázu. Pro úspěšně naplnění cílů AC je nezbytné, aby podnik disponoval dostatkem pracovníků, kteří mají kompetence v oblasti personalistiky a hodnocení lidí a tím pádem dokázal sestavit kvalitní hodnotitelský tým. Pokud podnik dostatkem zdrojů nedisponuje, je třeba, aby si pomohl externími zdroji v podobě personalistických společností specializujících se na tuto metodu. Aby ale mohl tuto variantu splnit, potřebuje disponovat dostatečnými materiálními zdroji, neboť realizace AC externí společností bývá často značně nákladnou položkou. V případě organizace AIESEC je zde spousta lidí, kteří by si rádi vyzkoušeli realizovat AC, bohužel většina z nich ale nemá dostatečné kompetence a zkušenosti. Jediným kompetentnějším jedincem v této oblasti je zde personalistka, která se snaží ostatní zaučovat, jak zjistíme níže. Na to, aby ale AIESEC využil služeb externích hodnotitelů, nemá dostatečné materiální zdroje, neboť je neziskovou organizací. AIESEC už svojí podstatou ani nechce využít externích zdrojů, neboť studenti zde působí proto, aby se naučili novým věcem a získali jakousi pracovní samostatnost a právě tato praxe, která ovšem může být občas dělána stylem „pokus-omyl“, jim to může umožnit. Prostorové zajištění je v AIESEC dobré, většinou jim pro realizaci postačí kanceláře v jejich pobočce, pokud AC koliduje s jiným programem v těchto kancelářích, mají možnost pronajmout si boxy na Masarykově univerzitě, které jsou samozřejmě materiálně nákladnější.

4.8.1.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba není typickým faktorem, který by přímo ovlivňoval AC. Pokud je zpětná vazba poskytována a je poskytována kvalitně a správně, může efektivitu AC výrazně zvýšit, neboť se zde účastníci i něco naučí. To platí i v opačném případě, pokud je zpětná vazba poskytována nesprávně, nevedou jí vycvičení lidé, může účastníky poškodit a tím snížit výslednou efektivitu AC. Pokud poskytnuta není, efektivitu AC to nijak nesnižuje ani nezvyšuje. U AIESEC není zpětná vazba primárně poskytována.

„Zpětnou vazbu účastníkům nabídneme, v případě že ji chtějí tak jim ji i poskytneme ale, že bychom všem dělali A4 s výstupem, to opravdu ne, to bychom se zbláznili, to dělat pro tolik lidí.“

Z toho vyplývá, že u organizace je hlavním důvodem pro neposkytnutí zpětné vazby časové hledisko. Vypracování zpětné vazby je totiž poměrně náročnou činností. Z výše

uvedeného můžeme vidět, že i když zpětnou vazbu na požádání poskytnou, je v podobě písemného výstupu, což není zrovna nejlepším způsobem, neboť věci sepsané na papíře mohou vyznít jinak, než byly původně zamýšleny. Proto je lepší poskytovat zpětnou vazbu ústně, aby mohlo dojít k případnému vyjasnění nesrovnalostí.

V dotazníku jsem se respondentů ptala, zdali jim zpětná vazba vůbec poskytnuta byla a výsledky byly velmi rozporuplné. 7 respondentů tvrdilo, že ano, 12 že ne. Tento nepoměr je způsoben zřejmě rozdílností hodnotitelů, kdy na každém AC působí jiný team leader, který zřejmě opomenul tuto informaci sdělit, a vzhledem k neúčasti personalistky na některých AC nemohla být tato informace připomenuta a doplněna.

Dále bylo zjišťováno, zdali by vůbec účastníci měli o zpětnou vazbu zájem, kdyby jim byla poskytnuta ta možnost. Dotazník ukázal, že by účastníci o zpětnou vazbu zájem měli ve 13 případech, 6 lidí by zájem nemělo. Z toho vyplývá, že většina lidí si chce z AC odnést nějaký přínos, chtějí vědět, jak působili, jaké byli jejich nedostatky a naopak jakými silnými stránkami disponovali.

4.8.2 Lidé přítomni na AC – hodnotitelé a účastníci

4.8.2.1 Hodnotitelé

Hodnotitelé jsou u AC dva, jedním z nich je personalistka, druhým team leader pro každou funkční oblast, který si zde vybírá členy do svého funkčního týmu. Vzhledem k tomu, že účastníků je na každém AC nejvýše šest, ale povětšinou bývají po čtyřech, dalo by se říci, že bylo splněno kritérium počtu hodnotitelů vzhledem k počtu účastníků, které má být 1:2. Dva hodnotitelé by tedy teoreticky měli na AC pro efektivní posouzení stačit, personalistka ovšem přiznává, že ne na každém AC byla přítomna, vzhledem k velké časové náročnosti celého výběrového řízení jak jsem psala výše. Z toho důvodu, byl na některých AC přítomen jen jeden hodnotitel v podobě team leadera, který oplývá menšími zkušenostmi než sama personalistka.

„Všechny AC jsem prostě časově nemohla zvládnout, a proto si uvědomuji, že se tam ta kvalita u těch, kde jsem byla a u těch kde nebyla, může lišit. Někteří team leadeři dělali AC poprvé, takže chápu, že to pro ně muselo být náročné. Snažila jsem se sice poté s nimi sjednotit ty výsledky a pomoci jim s výběrem, ale vím, že když jsem se toho nezúčastnila, nebylo to ono“.

Personalistka sama tedy ví, že její neúčast snížila efektivitu některých AC, a že tedy některé výstupy mohli být ovlivněni malými zkušenostmi team leaderů.

Důležitým determinantem efektivit AC je dodržení kritéria heterogenity hodnotitelů. To zde nebylo dodrženo jak po věkové stránce, či dle faktu, zdali je hodnotitel z interního či externího prostředí podniku. Všichni hodnotitelé jsou ve věku od 19 do 25 let, neboť jsou všichni studenti, což vyplývá z charakteristiky organizace a všichni hodnotitelé jsou z interního prostředí organizace. Zajímalo mne proto, zdali personalistka neuvažovala o využití externích hodnotitelů, kteří by do hodnocení přinesli více expertního přístupu.

„Využití externích hodnotitelů by bylo možná pro AC přínosné, nicméně na takové služby nemáme dostatek financí, a hlavně by nám asi vadilo, že ten člověk nezná to naše prostředí, naši jakoby kulturu“.

Personalistka má sice pravdu, že externí hodnotitelé neznají kulturu organizace, na druhou stranu se ale organizace ochuzuje o pohled zvenčí, který by mohl přinést odlišný pohled na účastníky ale také na celé AC. Jak již jsem zmiňovala výše, cílem organizace je nasbírání pracovních zkušeností svých členů, proto si AC pořádají sami.

Co se týče heterogenity v oblasti zkušeností, na téměř každém AC je přítomná zkušenější personalistka a nezkušený team leader. AC by si žádalo více expertního přístupu k této metodě, ale to bohužel k věku členů organizace ani není možné, aby stihli nasbírat tolik zkušeností pro splnění tohoto kritéria a jak jsem již psala výše, služby externího konzultanta využít nechtějí z vícera důvodů. Jediná heterogenita je zde patrná z pohledu pohlaví, kdy zde působí zhruba půlka žen a půlka mužů. Ačkoliv je skupina hodnotitelů značně homogenní, z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že jim tento fakt nijak nebrání v objektivním hodnocení a v úspěšném provedení AC a výběru vhodných kandidátů.

„Určitě je lepší, když jsme na tom AC dva, každý pak vidí v těch „modelovkách“ něco jiného a můžeme si ty názory na kandidáty vzájemně porovnat a pak se dohodnout kdo nám oběma nejvíc vyhovuje“.

Co se týče výcviku hodnotitelů, který je velmi důležitou součástí AC, neboť determinuje úspěšnost výběru účastníka, procházejí hodnotitelé před každým AC přibližně dvou hodinovým tréninkem, který jim poskytne jak praktické, tak teoretické

informační zázemí. Trénink posuzovatelů je také velmi důležitý z toho důvodu, aby hodnotitelé porozuměli tomu, co mají hodnotit a jakým způsobem. Kromě tohoto tréninku jim je poskytnuta příručka, která slouží jako takový průvodce AC. Každý team leader si AC sám prošel, když se ucházel o post člena organizace. To znamená, že má tzv. zážitek na sobě, což definuje Hroník (2005) jako jedno z důležitých kritérií při výcviku pozorovatelů. Team leadeři se také nejlépe učí při samotném AC, kde jim personalistka, která má s AC bohatší zkušenosti radí, na co se při hodnocení zaměřit, tím pádem je zde realizován i jakýsi výcvik „za pochodu“, a učení praxí. Tento přístup k hodnocení není samozřejmě dostačující, neboť Hroník (2005) doporučuje délku základního výcviku až dva dny, kdežto u AIESEC je délka trvání dvě hodiny, nicméně dle personalistky organizace je daný výcvik dostačující i vzhledem k účelu AC.

Co se týče záznamu pozorovaného chování v AC, hovoří personalistka o následujícím systému.

„Naše vedení podporuje, aby byl záznam veden na papíry, protože když si to dřív zaznamenávali na počítač, působilo to jako taková bariéra. Hodnotitelé si prostě hodnotí, čeho si průběžně všimnou. Co se týká nonverbální komunikace, verbální, jak se vyjadřují, jaké mají názory, jak jsou dominantní či submisivní, to si prostě napíší bokem na papíry, to se potom dohromady zhodnotí, abychom si navzájem pomohli“.

V AIESEC tedy využívají pouze kvalitativní záznam chování respondentů. Vzhledem k tomu, že hodnocení kompetencí je zde prováděno spíše intuitivně, i záznam tomu odpovídá. Hodnotitelé si jednoduše zapisují, co je zaujme, nezaměřují se na určité charakteristiky. Porada hodnotitelů probíhá stylem sdělování názorů na jednotlivé kandidáty a výstupem je shoda na vhodných kandidátech. Výstup z porady hodnotitelů tedy nemá žádnou pevnou podobu, je vyjádřen pouze výsledkem, zdali se účastník přijímá jako člen AIESEC či nepřijímá. Z výše uvedeného vyplývá, že v AIESEC nebyl tedy zcela dodržen ani princip vícero očí, kde jsou hlavními kritérii počet hodnotitelů, heterogenita hodnotitelů a také připravenost a výcvik hodnotitelů.

4.8.2.2 Účastníci

Posledním analyzovaným faktorem ovlivňujícím efektivitu AC jsou jeho účastníci. Zde bylo cílem zjistit, jaká byla informovanost účastníků ohledně AC a jaký postoj účastníci zaujali ke zkoumanému AC po jeho skončení.

Prvním zkoumaným kritériem je informovanost účastníků, která významně determinuje úspěch účastníka v AC. Informace, které účastník o AC má, totiž utvářejí jeho postoje k této metodě. Více než polovina účastníků (11 z 19) se již někdy této metody před zkoumaným AC zúčastnila, tato předchozí zkušenost mohla těmto účastníkům přinést výhodu, neboť věděli, o co se jedná a co je zhruba na AC čeká. Z výzkumu také vyplynulo, že zbytek účastníků neměl před zkoumaným AC o této metodě žádné informace a s touto metodou se seznámil až na samotném výběrovém řízení u AIESEC. Valná většina respondentů na otázku, zdali si před započítím AC hledali nějaké informace, jak AC u AIESEC probíhá, odpověděla, že nehledala (11 z 19). To znamená, že většina respondentů se nesnažila získat jakousi výhodu před ostatními tím, že by měli o zkoumaném AC více informací.

Dalším důležitým determinantem v oblasti informovanosti jsou informace, které by měli účastníci obdržet před započítím každého AC od realizátorů AC. Pokud by realizátoři účastníkům neposkytli informace týkající se například účelu, obsahu či výsledků AC, mohli by tím výrazně snížit efektivitu AC, neboť nejasnosti v těchto faktech by mohly u účastníků zvýšit nervozitu, snižovat jejich soustředění a výkon. Vaculík (2010) také zdůrazňuje, že poskytnutí těchto stěžejních informací je základním etickým pravidlem realizace AC.

V dotazníku jsem tedy zkoumala, zdali byly účastníkům tyto základní informace poskytnuty. Ty by měl u AIESEC prezentovat team leader na začátku každého AC. Výsledky můžeme vidět v tabulce 7 níže. Ačkoliv by měly být účastníkům v AC podány stejné informace, výsledky se značně liší. To může být zapříčiněno ze dvou důvodů. Prvním je, že informací poskytnutých na začátku AC bylo mnoho a účastníci si dané informace prostě nepamatují nebo je přeslechli. Na druhou stranu to může být zapříčiněno i tím, že team leadeři, opomněli některé informace sdělit, neboť většina z nich AC realizovala poprvé. Vzhledem k tomu, že se personalistka každého AC neúčastnila, nemohla tento fakt připomenout. Nejlépe byli respondenti informováni o délce a výsledcích AC, tyto informace obdrželi téměř všichni respondenti. Poměrně špatná informovanost byla v oblasti účelu a obsahu AC, přitom tyto dvě informace jsou základem, který by měli hodnotitelé účastníkům sdělit na každém AC. Zarazil mě také špatný výsledek ohledně informovanosti u osob, které budou přítomny na AC, neboť každý team leader by měl na začátku AC představit sebe a ostatní hodnotitele.

Tab. 7: Byl/a jste před započítáním assessment centre u AIESEC nebo v jeho průběhu informován/a o následujících faktech? (zdroj: vlastní výpočty)

	ano		Ne	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Za jakým účelem je AC konáno	13	68,4 %	6	31,5 %
Co bude obsahem AC (co budete dělat, jaký je program)	12	63,2 %	7	36,8 %
Jaká bude délka trvání AC	19	100 %	0	0 %
Jaké osoby budou, kromě Vás a ostatních kandidátů přítomny na AC	8	42,1 %	11	57,9 %
Jakým způsobem obdržíte výsledky o tom, zdali jste byl či nebyl přijat	18	94,7 %	1	5,3 %
Za jak dlouhou dobu budou výsledky oznámeny	18	94,7 %	1	5,3 %
Jak bude s výsledky po ukončení AC nakládáno	5	26,3 %	14	73,7 %

Druhým faktorem, který může ovlivnit efektivitu AC je postoj uchazečů k této metodě. Negativní postoj, který uchazeči získají například díky předchozí nepříjemné zkušenosti s touto metodou, může do budoucna ovlivnit jejich výsledky v AC. Stejně tak může špatně provedené AC ovlivnit postoje uchazeče k organizaci, neboť většinou je výběrového řízení prvním setkáním s danou organizací. Z tohoto důvodu byla do AC zařazena otázka, jak se změnil postoj uchazečů k organizaci AIESEC po absolvování AC. Více jak 70 % uchazečů zodpovědělo, že nijak nezměnil a zbytek dokonce zaujalo k AIESEC pozitivnější postoj. Žádný respondent nezatrhl negativní variantu, což je velké pozitivum pro realizátory. Z tabulky 8 také vyplývá, že většina účastníků by se po absolvování AC u AIESEC chtěla této metody ještě zúčastnit.

Pro výzkum postojů, které mají účastníci ke zkoumanému AC, jsem zvolila několik výroků, které měli účastníci ohodnotit, tyto výroky měli vztáhnout k AC u zkoumané organizace. Výsledky jsou viditelné v tabulce 8. Většina respondentů považuje metodu AC za vhodnou a poměrně spravedlivou metodu výběru, a většině respondentů AC jakožto metoda výběrového řízení naprosto vyhovuje. Většina účastníků má také pocit, že AC pomáhá vybrat ty nejlepší kandidáty. Tyto výroky byly podloženy názory respondentů na výhody AC:

„Umožňuje dobré praktické otestování, jak dokážou lidé řešit úkoly a spolupracovat“

„Umožňuje svobodu projevu a ukázání se přímo v akci“.

„Účastníci se mohou lépe projevit, tudíž to může pomoci k výběru vhodného kandidáta“.

Dále účastníci především oceňovali zábavnou formu a použité hry, možnost setkání se svým budoucím týmem, osobní přístup, přátelskou atmosféru a týmovou práci. I díky těmto faktům nepovažovali proto účastníci tuto metodu za nijak zvláště náročnou, jak vyplývá z výzkumu. Většina respondentů si také pochvalovala navázání osobních kontaktů s ostatními účastníky. Po provedeném výzkumu je tedy vidět, že stejně jako personalistka, i účastníci vidí velkou důležitost v použití týmových úkolů a metodu AC považují za dobrou volbu seznámení se svými budoucími kolegy.

Tab. 8: Prosím ohodnoťte míru Vašeho souhlasu s následujícími výroky na stupnici od 1 (rozhodně souhlasím) do 5 (rozhodně nesouhlasím), uvedené odpovědi se snažte vztáhnout na AC, které jste absolvovali u AEIESEC, (zdroj:vlastní výpočty), (pozn.:čísla znázorňují relativní četnosti)

	1	2	3	4	5
AC považuji za vhodnou metodu výběru kandidátů	52,6 %	42,1 %	0 %	5,3 %	0 %
AC pomáhá vybrat nejlepší kandidáty	15,8 %	47,4 %	31,6 %	5,3 %	0 %
AC pomáhá objektivně posoudit kompetence (znalosti a dovednosti) kandidátu	15,8 %	31,6 %	36,8 %	15,8 %	0 %
AC je výběrové řízení, které je pro kandidáty náročné	21,1 %	31,6 %	5,3 %	21,1 %	21,1 %
AC pomáhá vybrat kandidáta spravedlivým způsobem	0 %	42,1 %	52,6 %	0 %	5,3 %
AC mi jako forma výběrového řízení naprosto vyhovuje	21,1 %	57,9 %	21,1 %	0 %	0 %
Po absolvování AC u AEIESEC bych se chtěla AC znovu zúčastnit	31,6 %	26,2 %	21,1 %	21,1 %	0 %

Respondenti vykazovali ovšem i jistou nespokojenost s některými faktory. Tím je především hodnotitelský tým, kterého dva respondenti nařklí z neobjektivnosti. Respondenti proto požadují větší počet hodnotitelů, který by dle jejich názoru měl tuto objektivnost zvýšit. Zdůrazněn byl také fakt, že bylo málo času na úkoly, což dostávalo respondenty do psychického stresu.

Dále mě také zajímalo, jaká zlepšení stávajícího AC účastníci navrhnou, protože je velmi důležité, jak AC účastníci vnímají, neboť ti mohou vnímat faktory, které realizátorům unikají, nebo nejsou z jejich pohledu důležité. Respondenti doporučují více využít modelových situací, které by probíhaly v anglickém jazyce, neboť je dle nich tato dovednost v AIESEC velmi důležitá ale při výběru je na ni kladen malý důraz. Dále je zde kladen požadavek na větší prostory i větší počet hodnotitelů, jak jsem již psala výše.

AC bylo tedy účastníky hodnoceno spíše kladně i přes neposkytnutí některých informací účastníkům.

4.9 Shrnutí a klasifikace determinujících faktorů

AC je v podniku využíváno jakožto poslední kolo výběrového procesu. Je používáno pro výběr nových členů. Tvoří jakýsi závěr výběrového řízení, kdy jsou vybráni úspěšní a neúspěšní kandidáti. AC v organizaci má tedy několik charakteristických rysů. Prvním je, že má zkrácenou délku trvání a řadí se tedy mezi tzv. mini, druhým je universální souhrn kompetencí, který je využíván pro hodnocení do všech funkčních oblastí a třetím je soubor metod, které jsou tvořeny pouze modelovými situacemi. V praktické části jsem zkoumala jaké faktory a jakým způsobem ovlivňují efektivitu AC. Pro tyto účely jsem si stanovila dvě výzkumné otázky, na které jsem se v průběhu výzkumu snažila hledat odpovědi.

Pro lepší stanovení odpovědí na výzkumné otázky jsem si rozdělila faktory na dvě skupiny. První skupinou jsou faktory, které ovlivňují efektivitu pozitivně. Tyto faktory jsou v podniku realizovány správným způsobem a organizace by se proto měla snažit tyto faktory udržovat v konstantní kvalitě, či se snažit jejich kvalitu zlepšovat, neboť pomáhají naplňovat cíle, pro které bylo AC sestaveno. Druhou skupinou faktorů jsou ty, které efektivitu ovlivňují negativně, proto by v organizaci mělo dojít k jejich nápravě. Tyto faktory s negativním vlivem budou poté východiskem pro doporučení organizaci, jak jejich AC zefektivnit, kde bude znázorněno, jak lze tyto faktory modifikovat, aby měly vliv pozitivní.

První výzkumná otázka zněla: *Jakým způsobem ovlivňuje podoba a způsob realizace efektivitu AC?*

Faktory s pozitivním vlivem:

- Optimální délka AC, která naprosto vyhovuje jak hodnotitelům, tak především účastníkům, umožňuje také důkladnější přípravu daného AC.
- Přímé srovnání kandidátů pro jednu funkční oblast, neboť všichni kandidáti z této oblasti jsou hodnoceni společně na jednom AC.

Faktory s negativním vlivem:

- Nedostatečné zdroje organizace jak po personální stránce (nedostatek zkušených hodnotitelů) tak po finanční stránce (nedostatek financí k najmutí externích hodnotitelů).
- Způsob zařazených kompetencí nevycházející z analýzy pracovní pozice, jednotlivé kompetence tedy zohledňují globální organizační vizi a ne aspekty, které souvisí s praktickým vykonáváním pracovní úkolů.
- Špatným způsobem definované kompetence, kdy chybí rozpis těchto kompetencí do podoby pozorovatelného chování a hodnotitelé nevědí, jaké charakteristiky mají v jakých modelových situacích sledovat.
- Použití pouze modelových situací, což snižuje možnost nahlížet na kandidáty z více úhlů pohledu.

Druhá výzkumná byla položena následovně: *Jakým způsobem ovlivňují lidé účastníci se AC efektivitu AC?*

Faktory s pozitivním vlivem:

- Porada hodnotitelů, které se koná ihned po skončení AC, neboť hodnotitelé mají nejintenzivnější dojem z kandidátů a mohou tedy dohromady integrovat co nejvíce informací.
- Přístup účastníků k AC, který je velmi pozitivní, neboť většina z nich považuje tuto formu výběrového řízení za velmi zábavnou ale zároveň také spravedlivou a vhodnou.
- Přístup hodnotitelů k AC, kteří berou AC jako možnost naučit se novým věcem, při organizaci AC lze tedy pozorovat jakýsi „zápal“ hodnotitelů pro tuto metodu výběrového řízení.
- Nízký počet účastníků na každém AC, který umožňuje hodnotitelům pozorovat každého účastníka v každé modelové situaci.

Faktory s negativním vlivem:

- Homogenita hodnotitelského týmu, z pohledu věkového i zkušenostního i dle faktu, zdali je hodnotitel z interního či externího prostředí organizace.
- Malé zkušenosti hodnotitelů, které nejsou podpořeny řádným tréninkem jak teoretického tak praktického rázu.
- Účast pouze jednoho hodnotitele na některých AC
- Rozdílnosti v kvalitě informací podaných hodnotiteli účastníkům před začátkem každého AC, to mohlo znevýhodnit některé kandidáty a tím pádem ovlivnit jejich výkon.
- Nepřipravený záznam hodnocení účastníků, volné zapisování nepřesně stanovuje, na co se mají hodnotitelé při hodnocení chování zaměřit a jaké charakteristiky sledovat.

5 Závěr a doporučení

Cílem závěrečné kapitoly této práce je shrnutí poznatků a návrh finálních doporučení, které definují, jak zlepšit stávající AC v organizaci AIESEC a tím zvýšit jeho efektivitu.

Na základě poznatků z teoretické části práce můžeme tedy říci, že AC je poměrně moderní metodou určenou pro hodnocení druhých lidí. Nevyužívá žádných inovativních postupů, sdružuje totiž ostatní metody hodnocení lidí. Její přidaná hodnota ale spočívá v tom, že kombinací těchto metod dosáhne mnohostranného pohledu na kandidáta. Oproti jiným metodám výběru využívá modelových situací, takže poskytuje takové vzorky chování, které bychom jinou metodou výběru nezískali. Uchazeči jsou hodnoceni dle aktuálně předvedeného chování, které je pozorováno více hodnotitelů. Hodnocení je posuzováno pomocí předem daných kompetencí. Na konci AC integrují hodnotitelé své poznatky a hodnocené chování se snaží predikovat na budoucí pracovní chování.

Cílem praktické části této bakalářské práce bylo zhodnocení faktorů, které ovlivňují efektivitu AC. Pro účely této práce bylo téma zpracováno do podoby případové studie, aby bylo možné konkrétně ukázat, jak se tyto faktory mohou v praxi projevit. Výstupem práce je souhrn doporučení, které jsou určeny zkoumané organizaci a které by měly AC zefektivnit. Faktory byly rozděleny do dvou skupin a na jejich základě byly vytvořeny výzkumné otázky. První okruh se zabýval faktory, které ovlivňují podobu a způsob realizace AC. Zde jsou největšími determinanty délka AC, počet a způsob zařazených kompetencí a metod a zdroje organizace. Druhá skupina se zabývá tím, jak lidé účastníci se AC ovlivňují toto AC. Hlavními determinanty v této oblasti jsou tedy účastníci a hodnotitelé. Tyto determinanty byly rozděleny na pozitivně a negativně působící na efektivitu. Negativně působící determinanty budou výchozí pro tvorbu doporučení, proto je ve zkrácené verzi uvádím níže:

- nedostatečné zdroje organizace
- kompetence nevycházející z analýzy pozice, popsané v příliš obecné rovině
- absence rozpisu kompetencí do pozorovatelného chování
- absence rozpisu kompetencí pro jednotlivé modelové situace
- využití pouze modelových situací
- homogenita hodnotitelského týmu
- malé zkušenosti hodnotitelů, nedostatečný trénink hodnotitelů

- rozdílnost v kvalitě informací podaných účastníkům hodnotiteli
- nesystematický záznam pozorovaného chování
- účast pouze jednoho hodnotitele na některých AC

Identifikace těchto faktorů a porozumění problémům, které při realizaci AC způsobují, a tím snižují jeho efektivitu, je stěžejní pro tvorbu doporučení pro daný podnik. Při tvorbě doporučení jsem se částečně inspirovala výpovědí účastníků AC, kterou uvedli v dotazníku a výpovědí personalistky organizace.

Nejzávažnějším problémem, se kterým se v brněnské pobočce AIESEC musí potýkat je dle mého názoru globálně stanovený kompetenční model. Ačkoliv znázorňuje vizi ideálního pracovníka organizace, pro praktické použití v AC není využitelný. Z tohoto důvodu bych navrhovala, aby organizace stanovila kompetence zvlášť pro každou funkční oblast. Využívala by globálně stanoveného modelu, ale zároveň by k tomuto modelu byly přidány dvě další kompetence, pro každou funkční oblast jiné, charakterizující pracovní činnosti s touto oblastí spojené. Zároveň by měli rozepsat tyto kompetence do podoby pozorovatelného chování, čímž by se eliminoval další problém s tímto AC spojený. Pro vytvoření těchto kompetencí doporučuji využít služeb personalistické společnosti, která jim pomáhala s tvorbou modelových situací, neboť ta již částečně zná jejich požadavky. Ačkoliv organizace nedisponuje velkým množstvím materiálních zdrojů, je to dle mého názoru věc, do které se vyplatí investovat.

Co se týče malé zkušenosti pozorovatelů, je třeba, aby byly zkvalitněny tréninkové postupy. Trénink by měl být delší a mít více praktického ukotvení. Není totiž možné, aby hodnotitel po teoretickém výcviku dokázal objektivně a kvalitně posoudit kandidáty. Navrhuji tedy, aby se team leader nejdříve zúčastnil několika AC v podobě nehodnotícího pozorovatele, kde by nasbíral zkušenosti a až poté aby se AC zúčastnil jako hodnotitel. I díky těmto malým zkušenostem s realizací AC vznikají poté nesrovnalosti, které ale výrazně ovlivňují kvalitu AC, jako například špatná informovanost účastníků. Ta by dala také vyřešit tím, že by byly tyto podstatné informace uvedeny již v pozvánce k AC. Na začátku AC by byly pro jistotu zopakovány.

Dalším problémem také je, že podnik využívá pouze modelových situací. Ty sice poskytují zajímavý pohled na účastníka, ale nepodávají kompletní informace, které by společnosti mohly přinést například psychodiagnostické testy. Proto navrhuji, aby se

společnost snažila využívat i psychodiagnostických testů, nejvhodněji se jeví, vzhledem k povaze AC, dotazníky na sledování interpersonálního poznávání, které jsou ale zároveň snadno vyhodnotitelné. Účastníci i personalistka se také shodli, že v AIESEC je velmi důležitá týmová spolupráce, které je v AC podpořena týmovými úkoly. Modelová situace, která ale přímo sleduje spolupráci je v AIESEC pouze jedna a to „Orient Express“. Proto bych také doporučila organizaci, aby do AC zařadila ještě jeden týmový úkol, který by ovšem probíhal v anglickém jazyce, neboť dalším z požadavků účastníků bylo, aby bylo v AIESEC využito více úkolů sledujících jazykové dovednosti.

Hlavním požadavkem ze strany účastníků bylo, aby bylo pro příště využito více hodnotitelů. S tímto požadavkem souhlasím, neboť účast pouze jednoho hodnotitele na AC je velmi nedostatečná. Organizace by se měla snažit, aby na každém AC byli alespoň dva hodnotitelé, a když personalistka AC z časových důvodů nestíhá je nutné, najít za ni včas náhradu, kterou může být například team leader pro jinou funkční oblast.

V praktické části byly tedy identifikovány faktory, které ovlivňují efektivitu a kvalitu provedení AC a také bylo definováno, jakým způsobem tuto efektivitu ovlivňují. Na základě identifikace těchto faktorů byla následně navrhnutá doporučení, jakými by mohla organizace AIESEC jejich AC zefektivnit. Závěry výzkumu jsou tedy určené pro brněnskou pobočku organizace AIESEC a měli by pomoci zvyšovat efektivitu výběru nových členů do organizace a tím zvyšovat kvalitu pracovníků celé pobočky.

Seznam literatury

Seznam literárních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUNDELOVÁ, J. -- VYKOUKALOVÁ, Z. Quo vadis assessment centrum? Možnosti využití metody. In *Firma a konkurenční prostředí 2008 - 3. část*. 1. vyd. Brno: MSD, s. r. o., 2008, s. 277--283. ISBN 978-80-7392-022-7.

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

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

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007b, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JONES, John, Brian STEFFY a Douglas BRAY. *Applying psychology in business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. 1. vyd. New York: Lexington Books, 1991, 879 s. ISBN 0-669-15838-0.

KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009, 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

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

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 141 s. ISBN 80-86851-29-x.

MADDUX, R. B. *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1994. 77 s. ISBN 80-85647-39-

MARNAT, Gary Groth. *Handbook of Psychological Assessment*. 5. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 754 s. ISBN 978-0-470-08358-1.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

POLÁČKOVÁ, M. *Využití psychologie ve výběrovém řízení*. Diplomová práce. MZLU v Brně, 2001.

SPONTON, John a Stewart WRIGHT. *Managing Assessment Centres: Pocketbook*. Alresford: Management Pocketbooks, 2009. ISBN 978-1-906610-05-0.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 143 s. ISBN 978-80-247-2165-1.

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

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Seznam internetových zdrojů

BYHAM, Wiliam C. The Assessment Center Method, Applications, and Technologies: New Simulations, Tests, and Methods. *The International Congress on Assessment Center Methods* [online]. 2011 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess5.asp>

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines. In: *International Journal of Selection and Assessment* [online]. Blackwell Publishing, 2009 [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: http://www.assessmentcenters.org/pdf/AssessmentCenterGuidelines_2009.pdf

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky

Tabulka 1: Srovnání metody AC s jinými metodami výběrového řízení	27
Tabulka 2: Souhrn faktorů ovlivňujících efektivitu AC	28
Tabulka 3: Věkové složení respondentů dotazníku	31
Tabulka 4: Výčet ročníků studia na vysoké škole, ve kterém se respondenti nacházejí	31
Tabulka 5: Prosím ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s délkou AC na stupnici od 1 (rozhodně spokojena) do 5 (rozhodně nespokojena)	37
Tabulka 6: Prosím, ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s následujícími položkami na stupnici od 1 (rozhodně spokojena) do 5 (rozhodně nespokojena)	40
Tabulka 7: Byl/a jste před započítáním assessment centre u AIESEC nebo v jeho průběhu informován/a o následujících faktech?	46
Tabulka 8: Prosím ohodnoťte míru Vašeho souhlasu s následujícími výroky na stupnici od 1 (rozhodně souhlasím) do 5 (rozhodně nesouhlasím), uvedené odpovědi se snažte vztáhnout na AC, které jste absolvovali u AEIESEC	47

Obrázky

Obrázek 1: Princip triangulace v AC	11
Obrázek 2: Schéma systematické přípravy hodnotitelů	23

Seznam příloh

Příloha číslo 1: Dotazník: Percepce účastníků AC v organizaci AIESEC

Příloha číslo 2: Globálně stanovený model kompetencí v organizaci AIESEC

Přílohy

Příloha 1 Dotazník: Percepce účastníků AC v organizaci AIESEC

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity v Brně. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká výběrového řízení pomocí metody assessment center, které jste absolvovali u společnosti AIESEC. Výsledky budou použity pro výzkum k mojí bakalářské práci a mohly by být přínosem pro zkvalitnění této metody u AIESEC. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně pět minut. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za Vaši pozornost a čas.

1. Účastnil/a jste se již dříve výběrového řízení pomocí metody Assessment centre?
 - ano
 - ne

2. Měl/a jste před konáním Assessment centre v AIESEC nějaké informace o této metodě výběrového řízení?
 - ano
 - ne

3. Pokud ano, jakým způsobem jste se tyto informace dověděl/a? (internet, škola, od známých, účast na Assessment centre...)
otevřená otázka

4. Hledal/a jste před započítím výběrového řízení sám/sama informace o tom, jak probíhá assessment centre u AIESEC?
 - ano
 - ne

5. Byl/a jste před započítím assessment centre nebo v jeho průběhu informována o následujících faktech:
 - za jakým účelem je assessment centre konáno
 - ano
 - ne
 - co bude obsahem assessment centre (co budete dělat, jaký je program)

- ano
- ne
- jaká bude délka trvání assessment centre
 - ano
 - ne
- jaké osoby budou, kromě Vás a ostatních kandidátů přítomny na assessment centre (kdo Vás bude hodnotit, kdo bude zadávat úkoly)
 - ano
 - ne
- jakým způsobem obdržíte výsledky o tom, zdali jste byl či nebyl přijat
 - ano
 - ne
- za jak dlouhou dobu budou výsledky oznámeny
 - ano
 - ne
- jak bude s výsledky po skončení assessment centre nakládáno
 - ano
 - ne

6. Chyběly Vám nějaké informace o assessment centre?

- pokud ano, jaké?
- ne

7. Prosím, ohodnoťte míru Vaší spokojenosti s následujícími položkami na stupnici od 1 (rozhodně spokojena) do 5 (rozhodně nespokojena)

- délka assessment centre
- týmové úkoly v assessment centre
- individuální úkoly v assessment centre
- počet kandidátů (lidí, kteří byli na AC hodnoceni spolu s Vámi) assessment centre
- počet hodnotitelů assessment centre
- kvalita hodnotitelů assessment centre
- místo konání assessment centre

8. Prosím, ohodnoťte míru Vašeho souhlasu s následujícími výroky na stupnici od 1 (rozhodně souhlasím) do 5 (rozhodně nesouhlasím), uvedené odpovědi se snažte vztáhnout na AC, které jste absolvovali u AIESEC:

- Assessment centre považuji za vhodnou metodu výběru kandidátů
- Assessment centre pomáhá vybrat nejlepší kandidáty

- Assessment centre pomáhá objektivně posoudit kompetence (znalosti a dovednosti) kandidátů
- Assessment centre je výběrové řízení, které je pro kandidáty náročné
- Assessment centre pomáhá vybrat kandidáta spravedlivým způsobem
- Assessment centre mi jako forma výběrového řízení naprosto vyhovuje
- Po absolvování assessment centre u AIESEC bych se chtěla assessment centre znovu zúčastnit

9. Co považujete za výhody assessment centre?

otevřená otázka

10. Co považujete za nevýhody assessment centre?

otevřená otázka

11. Po absolvování assessment centre se změnil Váš postoj k organizaci AIESEC

- pozitivně
- negativně
- nezměnil

12. Byla Vám nabídnuta možnost poskytnutí zpětné vazby po assessment centre?

- ano
- ne

13. Kdyby Vám bylo poskytnutí zpětné vazby nabídnuto, využili byste této možnosti?

- ano
- ne

14. Jaké byste doporučil/a zlepšení stávajícího assessment centre u AIESEC?

otevřená otázka

15. Zde je prostor pro sdělení Vašich postřehů a názorů, které považujete za důležité a dosud jste je v dotazníku nesdělili:

otevřená otázka

16. Jste?

- muž
- žena

17. Kolik je Vám let?

18. V jakém ročníku se momentálně nacházíte na vysoké škole? (otázka je otevřená pro případ, že byste studovali více oborů a v každém byli v jiném ročníku)

otevřená otázka

Příloha 2 Globálně stanovený model kompetencí v organizaci AIESEC

Globální myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivně se zapojuje, neustále zvyšuje své povědomí o jiných kulturách a světových problémech vyhledáváním informací, názorů a nápadů z rozdílných zdrojů. • Zaměřuje se na rozšíření osobního a profesního rozhledu pomocí interakce s lidmi z rozdílných kultur a s rozdílným zázemím. • Aktivně a účinně pracuje s jedinci z rozdílných kultur, s rozdílnými styly a schopnostmi, zaměřuje se na jejich úhel pohledu a nápady. • Ukazuje otevřenost a flexibilitu vůči rozdílům v názorech a zpochybňuje své vlastní názory. • Vykazuje schopnost adaptace na nové situace/místa/lidi.
Podnikatelský výhled	<ul style="list-style-type: none"> • Sleduje okolní prostředí, vyhledává možné výzvy či příležitosti a způsoby jak na nich vydělat. • Přichází s inovativními nápady/řešeními/přístupy z důvodu zvýšení výkonu (svého/ostatních/organizace). • Dosahuje výsledků pomocí účinného řízení zdrojů (materiálních a personálních), procesů a rizik. • Pracuje na dosažení cílů i přes překážky nebo potíže, aktivně pracuje na překonání potíží tím, že mění strategie, zvyšuje snahu, využívá rozdílných přístupů, atd. • Pracuje na mezilidských vztazích, pro vytvoření zájmu ze strany ostatních o dosažení společného cíle.
Sociální odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> • Při přijímání rozhodnutí má zároveň na paměti dlouhodobé důsledky současných činností. • Při svém působení má zároveň na mysli celkový náhled na danou problematiku, vzájemné propojení a vztah rozdílných faktorů. • Demonstruje osobní odhodlání k úkolům a výstupům a inspiruje ostatní k činnosti/odpovědnosti. • Hledá a realizuje inovativní řešení zabývající se společenskými potřebami a problémy. • Přijímá odpovědnost za výsledky (pozitivní či negativní) vlastní práce.
Emoční inteligence	<ul style="list-style-type: none"> • Vykazuje schopnost empatie, rozumí pocitům a vyhlídkám ostatních (schopnost vcítit se). • Aktivně naslouchá ostatním, správně interpretuje zprávy a vhodně reaguje. • Mluví o svých pocitech a emocích, odpovědně se staví k jejich zvládnutí. • Vykazuje konzistenci v mluveném slově, reakcích a činech („když něco řekne, tak to tak udělá“). • Navozuje dobré mezilidské vztahy tím, že pomáhá lidem cítit se cennými, váženými, podporovanými a zapojovanými.
Aktivní učení	<ul style="list-style-type: none"> • Je si vědom/a svých vlastních schopností a snaží se na nich vydělat při různých činnostech. • Vyhledává a využívá zpětnou vazbu a jiné druhy informací pro odhalení oblastí vhodných k vlastnímu zdokonalení a nastavuje si cíle pro zlepšení

	<p>svých vlastností.</p> <ul style="list-style-type: none">• Prakticky využívá získané vzdělání, pochopení nebo dovednosti při každodenních činnostech, prohlubuje své znalosti prostřednictvím pokusů a omylů.• Pracuje s jednotlivci pro nalezení jejich silných stránek, rozumí potřebě pro zdokonalení a nastavuje specifické cíle pro zlepšení osobních vlastností.
--	---