

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Metoda assessment centrum v praxi**

**Assessment centre method in practice**

Petra Nováková

Plzeň 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Metoda assessment centrum v praxi*“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 20.4.2017

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi Ph.D., za laskavé vedení, zkušené oko a trpělivost, se kterou se mi věnoval a Veronice Slezákové, pracovníci společnosti QED GROUP, a.s., za ochotu ke spolupráci a vstřícnost při poskytování informací.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Co je to assessment centrum.....	8
1.1 Název.....	8
1.2 Historie.....	8
1.3 Využití.....	9
1.4 Development centrum.....	9
1.5 Průběh AC.....	10
1.5.1 Příprava.....	10
1.5.2 Úvod.....	10
1.5.3 Testování a pozorování.....	11
1.5.4 Polední pauza.....	11
1.5.5 Porada hodnotitelů.....	11
1.5.6 Zpětná vazba.....	11
1.5.7 Výstupy.....	12
1.5.8 Metody.....	13
1.6 Role v AC.....	14
1.6.1 Zadavatel.....	14
1.6.2 Moderátor.....	14
1.6.3 Hodnotitelé.....	15
1.6.4 Kandidáti.....	17
1.7 Validita a reliabilita.....	17
1.8 Porovnání AC s dalšími výběrovými metodami.....	17
1.8.1 Pohovor.....	17
1.8.2 Psychologické testy.....	18
1.8.3 Reference.....	18
1.8.4 Biodata.....	18
1.8.5 Testy pracovních činností.....	18
1.8.6 Grafologie.....	18
1.9 Výhody a nevýhody AC.....	19
1.9.1 Výhody.....	19
1.9.2 Nevýhody.....	21
2 Charakteristika společnosti QED GROUP, a. s.....	22
2.1 Charakteristika činnosti.....	23
2.1.1 Personální obsazení.....	23
2.2 Ekonomická charakteristika.....	24
2.2.1 PEST.....	24
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	28
2.2.3 VRIO.....	30
2.2.4 SWOT.....	31
3 AC pod taktovkou QED GROUP, a. s.....	32
3.1 Příprava.....	32
3.2 Nabídka assessment centra.....	32
3.2.1 Využívané metody.....	32
3.2.2 Design AC.....	32
3.2.3 Výstupy.....	34
3.2.4 Přílohy.....	34
4 Případová studie konkrétního assessment centra.....	35
4.1 Společnost X.....	35
4.2 Analýza pracovních pozic.....	35

---

---

4.2.1	Value Stream Training Coordinator .....	36
4.2.2	Value Stream Continuous Improvement Leader .....	36
4.2.3	GIGO & Services Technician .....	36
4.2.4	Packaging Coordinator .....	37
4.2.5	Process Coordinator .....	37
4.3	Harmonogram AC .....	37
4.4	Aktivity .....	39
4.4.1	Test Wave Professional Styles .....	39
4.4.2	Leadership Judgement Indicator .....	39
4.4.3	Career Discussion .....	39
4.4.4	Motivační rozhovor .....	39
4.4.5	Case Study .....	41
4.4.6	In Basket .....	42
4.4.7	Začarované lesy .....	42
4.4.8	Colourblind .....	43
4.5	Shrnutí sledovaných kompetencí .....	43
4.5.1	Integrita a důvěra .....	43
4.5.2	Motivace ostatních .....	44
4.5.3	Vedení lidí .....	44
4.5.4	Zvládání konfliktů .....	44
4.5.5	Orientace na změnu .....	45
4.5.6	Schopnost řešení problémů .....	45
4.5.7	Schopnost prioritizace .....	45
4.6	Koeficienty aktivit .....	46
4.7	Dotazování .....	46
4.7.1	Cíl .....	46
4.7.2	Výstupy .....	47
4.8	Zhodnocení a možná opatření .....	49
Závěr	.....	51
Seznam tabulek	.....	52
Seznam obrázků	.....	53
Seznam použitých zkratek	.....	54
Seznam použité literatury	.....	55
Seznam příloh	.....	58
Přílohy	.....	59

---

---

## Úvod

Každý pracovní poměr začíná přijímacím řízením, které má pro obě zúčastněné strany více či méně zásadní význam. Špatný výběr nového člena pracovního týmu může mít velmi neblahé následky, a to nejen pro firmu. Proto je na něj ve většině podniků kladen velký důraz. Zejména pro pozice s vysokou odpovědností se používají metody, které vyžadují lepší připravenost organizátorů i samotných účastníků. Výhoda těchto sofistikovanějších metod výběru vhodného kandidáta spočívá jednak v celostním pohledu na každého uchazeče, ale zároveň ve schopnosti pozorování drobných nuancí chování uchazeče v konkrétních situacích. Současně poskytují více informací o uchazečových návycích a o dispozicích, se kterými přichází, tedy se kterými se jeho budoucí spolupracovníci budou setkávat. Jednou z těchto komplexních metod výběru spolupracovníků je právě assessment centrum, kterému je věnována tato bakalářská práce.

Dalo by se předpokládat, že ve výběrovém řízení jsou důležití jen uchazeči a že pouze na nich je, „aby se ukázali“. Opak je ale pravdou. Při vybírání vhodného zaměstnance hraje klíčovou roli personalista, manažer nebo jiná pověřená osoba, která zodpovídá za konečný výběr toho pravého člověka. V případě assessment centra (dále AC) je těchto lidí, kteří ovlivňují volbu vhodného kandidáta, zpravidla víc. Jejich úkolem je připravit uchazečům podmínky a modelové situace, ve kterých můžou demonstrovat své schopnosti a připravenost vykonávat pozici, na kterou se hlásí. V průběhu AC pak hodnotitelé pozorují, jakým způsobem každý z kandidátů zadané úkoly řeší, jaké vzorce chování používá, případně jaké role zastává při práci v týmu.

Cílem této práce je popsat průběh AC obecně a v provedení společnosti QED GROUP a.s. Představit konkrétní projekt pro firmu X. a formulovat možná opatření pro zkvalitnění služeb AC firmy QED GROUP (dále QED).

Assessment centrum je jako nástroj pro volbu vhodného kandidáta hojně používán nejen v soukromém sektoru, což svědčí o aktuálnosti tohoto tématu.

---

---

# 1 Co je to assessment centrum

Assessment centrum je název pro metodu výběrového řízení. Mezi její specifika patří, že se jí účastní více uchazečů zároveň (zpravidla minimálně 2 nebo 3) a obvykle trvá i několik hodin. Projevované kvality účastníků po celou dobu průběhu assessment centra pozoruje tým zkušených hodnotitelů v čele s moderátorem, který AC uvádí (Hroník, 2012).

## 1.1 Název

Assessment centre se do češtiny nepřekládá, ale kdysi byl použit český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“ (Armstrong, 2002). Kdybychom se pokusili výraz assessment centre doslovně přeložit, vycházeli bychom v první řadě ze slova assessment, které je v daném termínu významově důležitější, a znamená posudek nebo (o)hodnocení. Centre je potom v angličtině výraz pro centrum nebo středisko (např. job centre = úřad práce). Dalo by se tedy říct, že se jedná o „hodnotící centrum“, „hodnotitelnu“ či „ohodnocovatelnu“. Tyto české varianty jsou však značně krkolomné, proto se používá název anglický.

Arnold a kol. ve své Psychologii práce uvádí pod heslem „assessment centre“ tuto definici:

*„Hodnotící proces zahrnující společné vykonávání určitých činností a jejich společné hodnocení za účelem posouzení výkonu hodnoceného u řady způsobilostí, týkajících se práce.“ (Arnold, 2007, s. 608)*

## 1.2 Historie

Historie assessment center sahá do začátku minulého století. Metoda pravděpodobně vznikla v období 1. světové války, kdy byli její pomocí vybíráni němečtí důstojníci. Ve 2. světové válce byla metoda využívána už i ve Spojených státech pro objektivní výběr civilních a vojenských rekrutů posílaných na špionáže.

První firma v soukromém sektoru, která zavedla AC jako standardní metodu v oblasti personalistiky, byla v 50. letech firma American Telegraph & Telephone (AT&T). Předvíдалa tak výkon svých manažerů. Ze studie ředitele lidských zdrojů AT&T sledující 25 let profesní dráhy manažerů společnosti vyplývá, že díky AC je skutečně možné úspěšně předpovídat úspěch organizace.

---

První instrukční materiál týkající se metodiky provádění AC byl sepsán v roce 1975. Tento dokument, nesoucí název *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, shromažďuje nejdůležitější informace o AC a je sepsán tak, aby se jeho čtenářem mohl stát kdokoli. V aktualizované podobě vychází dodnes a jeho nejnovější vydání je z roku 2014.

### 1.3 Využití

AC se používá pro přesnou volbu vhodného zájemce o pozici (např. vysokého manažera), kde by špatný výběr mohl způsobit fatální následky pro celý podnik. Hodí se při výběru zaměstnanců na posty, které vyžadují speciální dovednosti, při běžném pohovoru těžko pozorovatelné, jako je např. řešení konfliktní situace, umění kompromisu (lidé pracující v týmu) nebo jednání s lidmi (call centra). Dále je AC vhodné pro rychlé vyloučení nevhodných uchazečů v případě obsazování místa, o které je velký zájem.

Assessment centra jako metoda výběrových řízení jsou rovněž užitečná pro samotné kandidáty, neboť jim dávají možnost pocítit kulturu organizace a její hodnoty, což může mít vliv na jejich následné rozhodování, zda jim práce v této společnosti bude vyhovovat (Armstrong, 2007). Kromě toho se účastníci mohou dozvědět víc sami o sobě. O svých silných a slabých stránkách, o tom, kterým směrem by měla směřovat cesta jejich dalšího rozvoje. Zejména pokud je součástí AC poskytování zpětné vazby účastníkům.

### 1.4 Development centrum

Personalistika zná také využití AC jako metody pro zjištění silných a slabých stránek svých zaměstnanců na straně jedné, jako i nástroj pro rozvoj jejich potenciálu na straně druhé. Takové centrum se nazývá development centre (dále DC). Může být organizováno pro hodnocení jednotlivých týmů dané společnosti nebo celých organizací, přičemž jeho cílem je zlepšit schopnost kolektivní spolupráce účastníků.

Průběh bývá zpravidla velmi podobný AC, nicméně tato dvě centra se liší svými výstupy, a především důvodem svého konání. Zatímco výsledkem AC je osobní zpráva o každém jednotlivci zvlášť a doporučení vhodného kandidáta na požadovanou pozici na základě jeho dovedností, z DC je vedle individuální zprávy možné získat report



---

celého týmu, pojednávající o vztazích mezi členy týmu a o možnostech dalšího rozvoje skupiny.

Když se manažer rozhodne uspořádat AC, plánuje pravděpodobně obsadit nějaký pracovní post a hledá vhodného člověka. Smysl konání DC je ale jiný. Jak už i sám název *development centre* (develop = vyvíjet se, rozvinout) napovídá, hlavní myšlenkou a zároveň předpokládaným účinkem tohoto programu je budoucí rozvoj účastníků. Tomu by měl odpovídat i přístup k zúčastněným. V DC se ve snaze objevit, jaký potenciál se v každém z pracovníků skrývá, z každého „doluje“, co se dá. Manažer pracuje s lidskými zdroji, které již reálně má k dispozici. V případě AC není tento postup žádoucí. Naším cílem je pozici obsadit člověkem, který bude připravený pro její vykonávání bez potřeby dalšího výcviku, který by znamenal naše dodatečné náklady.

## 1.5 Průběh AC

Nyní se budeme podrobněji zabývat přípravou programem AC. Jak je již uvedeno dříve, každé AC je unikátní. Zaměříme se proto a na postup, který je při sestavování a následné realizaci AC běžně uplatňován.

### 1.5.1 Příprava

Každé assessment centrum začíná přípravou. Ta trvá několik dní či týdnů před konáním AC. Časově je mnohem náročnější než sama realizace. Během přípravné fáze se tvoří dokument zvaný *analýza pracovní pozice*. V ní jsou sepsány klíčové kompetence, které se budou během AC sledovat. Tuto zprávu má na starost personalista nebo jiný člověk pověřený pořádáním AC. Než může být zpráva sepsána, je nutné s manažerem zkontrolovat náplň práce na obsazované pozici a požadované kvality člověka, který by na ni měl být dosazen. Na základě stanovených klíčových kompetencí jsou zvoleny modelové situace a další aktivity, které budou AC tvořit. Poctivě sestavená analýza pracovního místa je tedy pro efektivní AC nezbytná.

Každé výběrové řízení metodou AC je sestaveno na míru dané pozici a klientovi. Proto je každé AC v něčem specifické, i když v zásadě jsou si všechna podobná. Shodu nacházíme zejména ve struktuře.

### 1.5.2 Úvod

Začíná se přivítáním účastníků, vysvětlením smyslu konání AC, představením organizátorů a zodpovězením případných dotazů. Po úvodu bývá zvykem zařazovat

---

warm-up aktivitu, která by měla kandidáty uvolnit a lépe je uvést do nadcházejícího programu. (Kyrianová, 2003) Při této činnosti můžeme nechat účastníky, aby se nějak humorně představili – např. demonstrací svých vlastností na příkladu nějakého zvířete, nakreslením krátkého komiksu apod.

### **1.5.3 Testování a pozorování**

Následně přichází na řadu testovací část, která má odhalit znalostní a dovednostní způsobilost uchazečů, jako jsou např. výkonové testy. Po nich je vhodné zařadit přestávku. Druhy aktivit by se měly střídat, aby účastníci neměli problém udržet pozornost. Náročnější části AC by měly být následovány těmi jednoduššími, nikoli naopak.

Další pozorované metody jsou rolové hry a případové studie. Úplně posledními úkoly pro kandidáty bývají vyplňování dotazníků a individuální rozhovory, které mohou probíhat zároveň, je-li k dispozici alespoň jedna oddělená místnostech navíc. Do programu může být zahrnuta i psychodiagnostika, její provedení by však mělo zůstat výhradně v rukou zkušeného psychologa.

### **1.5.4 Polední pauza**

Přestávka na oběd se obvykle zařazuje do programů AC, která trvají 3 hodiny a více. Může sloužit jako čas pro oddech a navázání neformálních vztahů mezi účastníky. Nese s sebou ale riziko ztráty koncentrace účastníků i hodnotitelského týmu.

### **1.5.5 Porada hodnotitelů**

Po ukončení AC a odchodu všech účastníků se hodnotitelé sejdou k poradě. Řeší průběh všech sledovaných aktivit a úspěšnost jednotlivých kandidátů v každé z nich. Vzhledem k tomu, že lidský mozek zapomíná během první hodiny od nabytí informace až 60% vjemů, je žádoucí, aby schůzka proběhla bezprostředně po skončení AC, bez delších prostojů.

### **1.5.6 Zpětná vazba**

AC by mělo být zakončeno zpětnou vazbou pro všechny účastníky, i kdyby k ní mělo dojít až o několik dní později. Dalo by se předpokládat, že se organizátorům poskytnutí feedbacku neúspěšným kandidátům bude jevit jako zbytečně vynaložené úsilí a finance navíc. Nicméně právě pro ty, kteří při AC neuspěli, zpětná vazba může být formou satisfakce za čas obětovaný náročnému výběrovému řízení. Mohou z absolvovaného

---

---

AC získat alespoň poučení o vlastních dovednostech či slabostech a využít je při své účasti na dalším AC. Poskytnutí zpětné vazby svědčí o vstřícnosti k lidem, kteří měli zájem pro organizátora AC pracovat. Pokud u nich podnik vzbudí důvěru, možná se v budoucnu vrátí s žádostí o jinou vypsanou pozici.

#### *Druhy zpětných vazeb*

Způsoby provádění zpětné vazby se mohou společnost od společnosti lišit. Vždy ale probíhá „one-to-one“, tedy bez převahy jedné strany. Standardní doba trvání zpětné vazby se pohybuje mezi 30 a 60 minutami. Preferovanými metodami zpětné vazby jsou osobní rozhovor a telefonát. Osobní sezení může být příjemnější variantou pro oba zúčastněné. Jeho výhodou bývá lepší porozumění výsledkům ze strany kandidáta. Zpětná vazba provedená telefonicky se hodí v případě, že se koná několik dní či týdnů po výběrovém řízení, a účastník už nemá motivaci znovu se do firmy dostavit. Zejména pokud poptávanou pozici nezískal.

Zpětná vazba by měla obsahovat krátkou konzultaci výsledků testů a pozorování. Výsledky psychodiagnostických testů musí vždy komentovat psycholog. Všechny informace, které se kandidát o sobě dozví, by mu měly být sděleny tak, aby v něm probudily motivaci se dále zlepšovat.

V případě realizace AC od externího dodavatele platí marketingové pravidlo, že „hlavní slovo má zákazník“. Účastníkům tedy bude ze strany organizátora poskytnuta tak obsáhlá zpětná vazba, jakou si zadavatel objednal (a zaplatil).

### **1.5.7 Výstupy**

Výstupem AC je podrobná osobní zpráva o každém z účastníků. Obsahuje záznamy o aktivitě či pasivitě jedince projevované během AC, preferované pozici v týmu, schopnosti vyjednávat a řešit konflikty. Dále se v ní píše o temperamentu a psychologických charakteristikách, jako je např. odolnost vůči stresu. Porovnáním výsledků všech zúčastněných je získán nejvhodnější kandidát. Rozhodnutí o jeho přijetí nebo nepřijetí se zakládá na údajích zjištěných pozorovateli během celého AC – tedy na základě jeho vystupování, jeho sociální role ve skupině a kooperace s ostatními. Také se zde zohledňuje úspěšnost řešení zadaných úkolů a výsledek psychodiagnostických testů.

---

Díky komplexnosti metody AC dokáže zkušený pozorovatel za několik hodin pozorování nejen zjistit skutečně mnoho o pracovních návycích uchazečů, ale také odhadnout, jakým směrem se bude jejich vývoj v blízké budoucnosti ubírat.

### 1.5.8 Metody

Při každé z metod je možné pozorovat několik kompetencí. Které z nich budou zvolenými metodami pozorovány, se rozhodne na základě analýzy pracovního místa. Zlatým pravidlem při sestavování programu je, že každá kompetence musí být pozorovaná v průběhu AC minimálně dvakrát a každé aktivitě musí přihlížet alespoň 3 hodnotitelé. (Vaculík, 2010)

#### *Prezentace*

Jednou z nejčastěji zařazovaných metod je prezentace. Nezáleží příliš na povaze prezentovaného objektu. Ať už je jím člověk, kuličkové pero nebo navrhovaná strategie pro řešení zadaného problému, z tónu hlasu, úrovně vystupování a slovní zásoby je možné odhalit sebejistotu či nervozitu před publikem a schopnost sdělování informací efektivním způsobem.

#### *Modelové situace*

Modelové situace jsou alfou i omegou každého AC. Mohou být postavené na reálných příkladech nebo více či méně absurdní. V reálných simulacích mohou mít uchazeči z interního prostředí firmy určitou výhodu, proto se někdy přistupuje k simulacím nesmyslným, aby se rozdíl smazaly. Zařazení situace bez zjevného smyslu (např. marshmallow challenge<sup>1</sup>) může mít svůj skrytý smysl. Většina assessment center totiž nehodnotí tolik zdárné vyřešení a dokončení zadaného úkolu, jako spíš myšlenkové pochody, spolupráci a přístup k řešení daného problému.

Modelové situace mohou účastníci řešit individuálně, nicméně častěji bývají rozděleni do dvojic či menších skupin právě z důvodu kooperace. V případě párových aktivit jsou účastníkům po rozdělení do dvojic určeny role (např. prodejce a zákazník). Sleduje se, jak si účastníci na daných postech vedou. Druhá možnost je, že partnera v dané modelové situaci hraje kandidátovi jeden z hodnotitelů. Tento způsob pozoruje vlastnosti jako dominance a asertivita, emoční inteligence a schopnost argumentovat. Při modelových situacích absolvovaných ve skupině jsou předmětem pozorování vztahy

---

<sup>1</sup> *Marshmallow challenge* je skupinový úkol, během kterého mají kandidáti společně postavit věž s využitím špaget, provázku, lepenky a bonbonů marshmallow.

---

---

mezi lidmi v týmu zejména jejich vzájemná spolupráce a komunikace, případně i ochota přistoupit na kompromis, pokud je v zadání úkolu požadovaná závěrečná shoda všech účastníků.

### *Psychodiagnostické testy*

Psychodiagnostické testy jsou reprezentovány zejména výkonovými testy a testy inteligence. Pozoruje se jimi např. výkonnost, přesnost, schopnost učit se (Kyrianová, 2003). Jsou vhodné především pro predikci budoucí pracovní úspěšnosti kandidátů.

## 1.6 Role v AC

Každý člověk přítomný na AC má stanovenou určitou roli, od které se odvíjí různá práva a povinnosti. V případě rolí *moderátor* a *hodnotitel* se funkce mohou prolínat v zastoupení téže osoby. Ostatní role musí být rozděleny jednotlivě, aby nedošlo ke konfliktu zájmů a tím ke znehodnocení výsledků výběrového řízení.

### 1.6.1 Zadavatel

Zadavatelem zpravidla bývá manažer nebo vedoucí budoucího zaměstnance, který je formou AC vybírán. Vedoucí může a nemusí být při výběrovém řízení přítomen. Jeho účast však může být výhodou, neboť tak získá možnost seznámit se se svými potenciálními podřízenými ještě před zahájením pracovního procesu. Pakliže je součástí hodnotitelského týmu, může ovlivnit, koho na své oddělení přijme.

Naproti tomu na konzultaci výsledků centra si manažer musí vyhradit čas vždycky. Měli být rozhodnutí o přijetí nového pracovníka a o nepřijetí ostatních uchazečů dobře uvážené a logicky zdůvodněné, je třeba, aby zadavatel s hodnotiteli dobře projednal jejich poznatky z AC a poté společně s nimi formuloval závěr plynoucí z uskutečněného pozorování.

### 1.6.2 Moderátor

Účastníky celým AC provází moderátor. Jeho úkolem je na začátku všechny zúčastněné přivítat, představit sebe i firmu, kterou zastupuje, a popsat průběh výběrového dne. Uchazeči by se od něj měli dozvědět, kdy a jakým způsobem budou informováni o výsledcích přijímacího řízení a měl by jim být schopný zodpovědět jejich případné dotazy.

---

Moderátor může být zároveň jedním z hodnotitelů. Zastávat obě tyto role znamená větší náročnost, zejména na udržení koncentrace, v praxi tedy vyšší vynaložené úsilí během AC, a pečlivější přípravu na nadcházející AC. Je zřejmé, že je vhodnější soustředit se pouze na hodnocení a moderování, bez nutnosti řešit případné organizační problémy, které by mohly vlivem nedostatečné přípravy nastat.

Funkce moderátora je na AC velmi důležitá a měl by ji vykonávat reprezentativní a současně klidný člověk se schopností brát věci s nadhledem. Zejména pokud pozici moderátora zastává člověk z interního prostředí společnosti, bude pravděpodobně prvním představitelem daného podniku, se kterým přijdou uchazeči do styku a budou podle jeho chování usuzovat na chování ostatních ve firmě. Moderátor musí umět srozumitelně vysvětlit, o co se on a hodnotitelé budou snažit, a měl by být schopný vhodně účastníky uvést do jednotlivých aktivit.

### **1.6.3 Hodnotitelé**

Tým hodnotitelů je nezastupitelnou součástí AC. V ideálním případě by ho měla tvořit heterogenní skupina lidí, kteří podstoupili alespoň základní výcvik v oblasti psychologie nebo personalistiky a mají svou vlastní zkušenost účasti na AC v jakékoli pozici. Heterogenní neboli různorodá skupina znamená, že by v ní měla být zastoupena obě pohlaví, různé věkové kategorie a měli by v ní být přítomni zástupci jak interního prostředí firmy (personalista, manažer budoucího zaměstnance), tak externího (najatý psycholog, odborník z oboru). Interní hodnotitelé by měli vystupovat na AC z různých pozic v podniku (manažer + firemní psycholog, psycholog + personalista). Dodržení heterogenity a vyššího počtu posuzovatelů by mělo zajistit vyšší objektivitu pohledu na kandidáta, není však její zárukou.

Členové hodnotitelského týmu přímo z podniku bezesporu disponují lepší znalostí firemního prostředí a mohou tak citlivěji poznat kandidáta, který bude vzhledem k podnikové kultuře vhodnější. Taktéž bývají seznámeni s kolektivem lidí, do kterého by se nový člověk měl zapojit, a díky tomu snáze odhadnou, který z uchazečů by se dobře začlenil a s kým by naopak mohla spolupráce váznout. Jejich nevýhodou může být nižší stupeň odbornosti. Personalisty a manažery je potřeba před vykonáváním funkce hodnotitelů AC vyškolit, aby věděli, jak mají hodnotit, co přesně je hodnoceno, a na co si dát pozor, protože jsou obvykle odborně vzdělaní v jiných oblastech. Nezbytnost jejich zaškolení zvyšuje náklady a časovou náročnost přípravy AC. Proto je třeba předem zvážit, zda vlastní zaměstnance jako hodnotitele na daném AC skutečně

chceme nebo ne. Pokud je hodnotitelem podnikový psycholog, školení za sebou mít nemusí, protože v rámci svého vzdělání by měl být s metodou AC dobře seznámen.

Posuzovatel z vnějšku bude ve většině případů pravděpodobně vysoce kvalifikovaný odborník, pokud se hodnocení AC věnuje dlouhodobě, a zároveň bude objektivnější.

#### *Chyby v hodnocení*

V oblasti hodnocení uchazečů jsou známé následující chyby:

- Jedna **dominantní osoba** má hlavní slovo a nikdo z týmu jí nedokáže oponovat.
- **Haló efekt** a **chyba primárnosti**, při kterých dáme příliš na první dojem z kandidáta či děláme předčasné závěry hned po první aktivitě, ve které byl jeden z pozorovaných výrazně úspěšnější než ostatní. Chyba se projeví tendencí pozitivně hodnotit daného kandidáta i nadále.
- **Implicitní usuzování**, kdy některý z kandidátů vzhledem či gesty připomíná blízkého známého či rodinného příslušníka hodnotitele. Kandidátovi jsou pak podvědomě připisovány stejné schopnosti a kvality, jaké má daná blízká osoba.
- **Stereotypizací** se rozumí usuzovat na charakteristiky jedince podle určitého znaku, např. „příslušnost k Romskému národu značí nespolehlivost jedince“ apod.
- Další chybou je **projekce**. Při té dochází k promítání vlastních dovedností do uchazeče a tím i k jeho vyššímu hodnocení. Může docházet i k její opačné verzi, kdy jsou do účastníka vkládány nedostatky.
- Pokud bychom se věnovali defektům při vyplňování záznamových archů, kterému se hodnotitelé nevyhnou, patřila by sem **centrální tendence**. Jedná se o všeobecně rozšířenou chybu při vyplňování různých dotazníků a znamená, že se respondent vyhýbá hodnocení v krajních hodnotách spektra. Řešením může být stupnice se sudým počtem možností, která posuzovatele vždy přiměje přiklonit se k jedné nebo druhé straně, nebo definování konkrétních znaků, které by měl účastník na dané úrovni vykazovat.
- **Efekt blízkosti** spočívá v tendenci hodnotit obdobně položky umístěné v hodnotícím archu blízko sebe.
- K **chybě z přecenění** vztahu dochází, když hodnotitel spatří souvislost mezi dvěma kritérii. Hodnocením jednoho z kritérií se pak odvolává na druhé a obráceně. (Kyrianová, 2003)

---

Dostatečné vyškolení všech hodnotitelů, jejich vzájemná znalost a obeznámení s možnostmi chybného úsudku na základě některých z výše uvedených bodů by mělo pomoci těmto chybám zamezit.

#### **1.6.4 Kandidáti**

*„Kandidát je osoba, na níž se celé AC zaměřuje.“* (Kyrianová, 2003, s. 54)

Kandidáty rozumíme uchazeče o místo, pravé účastníky assessment centra a všech aktivit, ze kterých je AC složeno. Kandidáti AC mohou být rozděleni na dvě skupiny – z interního prostředí firmy a z vnějšku. Vnitropodnikové uchazeče by bylo možné ještě rozdělit na ty, kteří se skutečně uchází o vypsany post, a ty, kteří jsou k účasti na AC přizváni, aby „dotvářeli tým“. Zvláště pokud má nový zaměstnanec pracovat ve stabilním týmu s typem činnosti „od projektu k projektu“, se hodí zvolit postup s účastí stávajících členů týmu.

### **1.7 Validita a reliabilita**

Termín validita neboli platnost se používá pro vyjádření spolehlivosti, že daný test nebo metoda měří opravdu to, co má. Je známo několik druhů validity. Tou nejvýznamnější pro nás je validita predikční. Odpovídá pravděpodobnosti shody výsledku testování a skutečného chování. (Kyrianová, 2003). Konkrétně v případě AC se může lišit podle zařazených metod a podle kvality práce psychologa. Obecně platí vztah přímé úměrnosti – čím vyšší počet cvičení, tím vyšší prediktivní validita.

Reliabilita, tedy spolehlivost, je hlavním předpokladem pro validní test. Vyjadřuje úroveň shody při opakovaných pokusech, ze které vyplývá přesnost měření.

### **1.8 Porovnání AC s dalšími výběrovými metodami**

V této podkapitole se budeme věnovat dalším běžně používaným způsobům výběru zaměstnanců a jejich porovnání s AC.

#### **1.8.1 Pohovor**

Velmi populárním způsobem výběru zaměstnanců je pohovor. Obvykle mu předchází posouzení vhodnosti kandidáta na základě informací ze životopisu.

Omezení metody pohovoru spočívá v subjektivitě tazatele. Tazatel se může nechat ovlivnit ne tolik důležitými charakteristikami člověka, jako je např. vzhled nebo gesta,



a pak mít sklon k zaujetí. Zkušený personalista s těmito omezeními a možnými chybami předem počítá a přizpůsobí tomu i závěrečné rozhodování, koho přijmout a koho ne.

Pokud je pohovor strukturovaný, bývá označován za metodu vysoce validní. Vysoké validity dosahuje také za předpokladu, že kandidáti odpovídají na tytéž otázky, které jsou stanovené na základě analýzy pracovního místa, a že existují jasně stanovená kritéria, podle kterých jsou odpovědi uchazečů hodnoceny.

### **1.8.2 Psychologické testy**

Mezi psychologické testy se řadí testy kognitivních schopností a testy osobnosti. Prvně jmenované sledují všeobecné mentální schopnosti, jako je např. prostorová orientace nebo schopnost technického myšlení. Testy osobnosti jsou zaměřené na analýzu charakterových vlastností a temperamentu. Odborníci se ptou, zda tyto osobnostní faktory mohou mít zásadní vliv na budoucí výkon, či ne. Pro některé je např. úroveň svědomitosti velmi důležitým kritériem, ostatní kladou větší důraz na výsledky testů kognitivních schopností.

### **1.8.3 Reference**

Reference, tedy doporučení většinou podává současný nebo bývalý zaměstnavatel. Jedná se o poměrně spolehlivou metodu získávání informací o uchazečích, nicméně bývá k nim přihlíženo až po rozhodnutí nabídnout kandidátovi práci. Nepatří tedy mezi samostatně využívané metody.

### **1.8.4 Biodata**

Dalším způsobem výběru pracovníků jsou biodata. Jedná se o soupis dotazů zpřesňujících údaje ze životopisů uchazečů. Zjišťují se s jejich pomocí např. podrobnosti odborné kvalifikace nebo preference v oblasti práce.

### **1.8.5 Testy pracovních činností**

Testem pracovních činností rozumíme jakousi praktickou zkoušku uchazeče, zda a jak dobře bude schopen zadanou činnost vykonávat. Kandidátu jsou zadány instrukce a čas určený ke splnění úkolu. Na základě způsobu a kvality svého řešení je potom hodnocen.

### **1.8.6 Grafologie**

Grafologie, tedy odborný rozbor rukopisu je v některých firmách velmi populárním způsobem, jak poznat člověka. V jiných organizacích tuto metodu zavrhnou a považují

ji za hraničící se šarlatánstvím. Její využití se také odvíjí od kulturních zvyklostí v dané zemi a konkrétní oblasti. V některých zemích je možné se s touto metodou setkat více, v jiných méně.

Tabulka č. 1 porovnává validitu jednotlivých výběrových metod. Je zřejmé, že AC vychází z tohoto srovnání poměrně dobře. Ono „mohou být vysoké“, uvedené v tabulce, patrně znamená, že velmi záleží na provedení. Při dodržení všech zásad je assessment centrum jednou z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků vůbec (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001).

Tab. č. 1: Shrnutí validity metod výběru

<b>Metoda výběru</b>	<b>Důkazy validity</b>	<b>Reakce uchazeče</b>	<b>Míra využití</b>
<b>Strukturovaný pohovor</b>	vysoké	nevýrazné až kladné	vysoká
<b>Kognitivní schopnosti</b>	vysoké	negativní až nevýrazné	střední
<b>Testy osobnosti</b>	střední	negativní až nevýrazné	střední
<b>Biodata</b>	mohou být vysoké	nevýrazné	střední
<b>Testy prac. čin.</b>	vysoké	kladné	nízká
<b>Assessment centre</b>	mohou být vysoké	kladné	střední
<b>Rukopis</b>	nízké	negativní až nevýrazné	nízká
<b>Reference</b>	nízké	kladné	vysoká

Zdroj: Arnold, 2007, s. 171

## 1.9 Výhody a nevýhody AC

Nyní postavíme vedle sebe výhody, kterými použití AC oplývá, a nevýhody, které od jeho využití odrazují.

### 1.9.1 Výhody

Mezi nespornou výhodou přijímacího řízení typu AC je komplexnost pohledu na uchazeče o místo. Je jí dosaženo kombinací psychologických technik, které jsou používány. Simulace reálných situací odhaluje vzorce chování člověka, podle kterých běžně jedná. Tím posuzovatel získává přesnější a plastičtější obraz o daném člověku, neboť nedochází pouze k rozhovoru o tom, jak by uchazeč v nastíněné hypotetické situaci reagoval, nýbrž je nucen na ni skutečně reagovat. Zatímco při pracovním pohovoru je možná stylizace účastníka do podoby, o které si myslí, že je

zaměstnavatelem žádaná, při AC k podobnému přetvařování zpravidla nedochází z důvodu náročnosti programu a delšího trvání výběrového procesu.

Výhodou je jistě také úspěšnost výběru zaměstnanců, která bývá mnohem vyšší než při použití jiných metod. Dále je to jistá flexibilita designu AC, neboť úkoly v programu je možné různě kombinovat v závislosti na požadavcích každého AC.

Svou úspěšnost AC těží také z účasti více lidí zároveň – jak hodnotitelů, tak uchazečů. V případě hodnotitelů by díky tomu měla být finální volba nejúspěšnějšího kandidáta objektivnější. Výhodou účasti několika uchazečů zároveň je zase možnost jejich vzájemného porovnání, případně možnost sledování jejich spolupráce, zejména pokud hledáme více členů do jednoho týmu. (Taušl Procházková, 2015)

#### *Princip triangulace*

Zásadní výhodu definuje Hroník (2007) jako *princip triangulace*. Pod tímto názvem se skrývá princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip pozorování změny v ohraničeném čase. Při dodržování těchto tří principů by podle Hroníka mělo dojít k minimálnímu počtu chyb a zkreslení což se pozitivně projeví na efektivitě AC.

**Princip vícero očí** spočívá v účasti více hodnotitelů. Protože je pro každého člověka důležité něco jiného, každý si může všimnout jiných věcí. Všechny modelové situace by měly probíhat za dohledu nejméně 3 pozorovatelů, bez ohledu na počet účastníků. Ideálním počtem hodnotitelů je polovina počtu uchazečů, ale z důvodu nákladnosti se tento princip v praxi mnohdy nedodrжуje. Poměr 1:2 (hodnotitelé:účastníkům) dovoluje podrobné sledování všech kandidátů.

**Princip různého úhlu pohledu** vyžaduje využití více odlišných metod, protože každému z účastníků pravděpodobně bude vyhovovat trochu jiný způsob, jak předvést své schopnosti. Výběrové řízení inspirované strukturou AC, které by se zakládalo pouze na jedné technice pozorování, nemůže být chápáno jako AC. (*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. [online] Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780>)

**Princip pozorování změny v ohraničeném čase** popisuje výhodu delšího trvání AC oproti jiným postupům při výběru zaměstnanců. Nejen že se po několika hodinách kandidáti nedokáží přetvařovat. Můžeme také sledovat výkyvy výkonu každého z uchazečů, či kolísání jejich chybovosti v průběhu dne. Někdo navíc bývá v nejlepší formě brzy ráno a postupem času se jeho efektivita snižuje, zatímco někomu jinému

---

---

vyhovuje začít před polednem a v odpoledních hodinách, kdy AC obvykle končí, odchází v plné síle. Čas může pomoci smazat rozdíly.

### 1.9.2 Nevýhody

Hlavní nevýhodou pořádání AC je jeho celková náročnost, zejména finanční a časová, na přípravu i provedení. Za využití účetnické terminologie do „nákladů na pořízení“ patří mzda organizátorů podílejících se na sestavení kompetenčního modelu a programu AC, mzda min. 3 pozorovatelů, kteří budou na AC přítomni, zpracují osobní reporty a poskytnou uchazečům zpětnou vazbu a zaškolení hodnotitelů z vnitřního prostředí firmy, mají-li být na AC přítomni. Dále bude zahrnut nájem prostor, pokud vhodnými prostorami nedisponuje sám zadavatel, kancelářské potřeby a drobné občerstvení.

Velká časová náročnost se týká všech zúčastněných, ať už je jejich role v centru jakákoli. Už ve fázi mezi vyjasněním požadavků zadavatele a návrhem řešení od poskytovatele může docházet k časovým prodlevám. Nějaký čas navíc si žádá i projektování AC na míru. K dalšímu prodloužení přípravné části může dojít čekáním na přihlášení účastníků, protože AC se obtížně realizuje s méně než třemi kandidáty. Existuje riziko, že zájem stávajících uchazečů o nabízenou práci periodu čekání nevydrží, a během této doby se rozhodnou z výběrového řízení odstoupit.

Dalšími nevýhodami jsou nezbytné vysoké úsilí, nedostatečná komunikace mezi konzultanty a kandidáty a již zmíněná nutnost proškolení hodnotitelů – laiků. V případě rozhodování o volbě pracovníka pouze na základě výsledků AC může být slabou stránkou také obtížné posuzování introvertních účastníků. Jejich nízká aktivita během AC nemusí být důsledkem jejich nekompetentnosti k vykonávání dané pracovní pozice, nýbrž přirozeným chováním v novém kolektivu a neznámém prostředí.

V poslední řadě se jedná o náklady samotných účastníků. Protože kvalitní AC zabere několik hodin, zájemci si běžně ve své současné práci musí brát den volna, aby se mohli AC zúčastnit.

Z výše uvedeného vyplývá, že pomocí metody AC má smysl zaměstnance vybírat pouze na žádané pozice, na které se během krátké doby přihlásí dostatečné množství uchazečů, nebo na pozice značně lukrativní, aby byli uchazeči ochotni pro jejich získání obětovat svou námahu a čas.

---

---

## 2 Charakteristika společnosti QED GROUP, a. s.

**Obchodní firma:** QED GROUP, a.s.  
**Právní forma:** akciová společnost  
**Sídlo:** Štěpánská 1677/20, 110 00 Praha 1  
**IČ:** 247 35 884  
**DIČ:** CZ247 35 884

### **Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku:**

- Psychologické poradenství (Živnost č. 1)
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Živnost č. 2)

### **Živnosti dle Živnostenského rejstříku**

**Živnost č. 1:** ohlašovací vázaná

**Živnost č. 2:** ohlašovací volná

**Obory živnosti č. 2:** Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce

- Velkoobchod a maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

(*Finance.cz* [online]. [cit. 04-05-2017]. Dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-qed-group-a-s-24735884>)

## 2.1 Charakteristika činnosti

Společnost QED GROUP, a.s. se specializuje na poskytování služeb v oblasti psychologického poradenství a pořádání kurzů pro osobní rozvoj. Dále se věnuje IT, reklamní činnosti, ostatnímu vzdělávání a vydávání vlastních publikací.

QED GROUP se ve svém přístupu snaží spojovat pohled matematiky, psychologie a podnikání tak, aby mohla svým klientům nabídnout inovativní metody rozvoje a řešení jejich problémů.

Na českém trhu působí 19 let a v posledních letech proniká i na zahraniční trhy. Ve svém portfoliu služeb má následující produktové řady:

- 4 Elements: osobnostní dotazník s intuitivní typologií čtyř živlů – vody, země, vzduchu a ohně
- Sociomapping: nástroj pro zlepšení spolupráce a komunikace mezi členy týmu na pracovišti s využitím názornosti geografických map
- Coaching: individuální metoda pro rozvoj znalostí, dovedností a zlepšení výkonu za podpory profesionálního kouče
- Trainings: systematické bloky výcviků s nejrůznějším zaměřením
- 360° feedback: anonymní hodnocení výkonu pracovníků z různých úhlů pohledu (od kolegů, nadřízených, ...)
- Diagnostics: způsob pro zjištění klíčových informací o pracovních partnerech; do této produktové řady spadají produkty AC a DC

(QED GROUP [online] Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/cz/co-delame>)

Společnost sama sebe na svých webových stránkách prezentuje jako „*tým vysoce kvalifikovaných nadšenců v oblasti aplikované psychologie a behaviorální ekonomie. Firmám i jednotlivcům přinášíme inovativní přístupy a metody v oblasti osobního, týmového a organizačního rozvoje*“. (QED GROUP [online] Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/cz/>)

### 2.1.1 Personální obsazení

Společnost má v současnosti 16 zaměstnanců a spolupracuje se 12 externisty. Kromě dvou společníků, kteří se dělí o vedení organizace, jsou v podniku obsazeny následující pozice: senior konzultant, projektový manažer, projektový specialista, analytik, kreativec, IT specialista, office assistance a osobní asistentka jednoho ze společníků. Externisté spolupracují s firmou jako konzultanti, šéf výzkumu a analytik. Podpůrné

---

---

pozice společnost obsazuje studenty vysokých škol. Podniková kultura je velmi neformální.

## 2.2 Ekonomická charakteristika

Společnost QED GROUP, a.s. vznikla 16. září 2010, kdy došlo k rozštěpení původní společnosti QED GROUP, s. r. o. za vzniku dvou nových firem, a to QED GROUP, a.s. a QED SYSTEMS, a.s. Obě sídlí v Praze.

### 2.2.1 PEST

PEST analýza je jedním ze způsobů, jak zkoumat makrookolí podniku. Její název vznikl jako akronym pro analyzované oblasti, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

#### *Politické faktory*

QED GROUP, a.s., se jako akciová společnost řídí Zákonem o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích) č. 90/2012 Sb. Tento zákon nabyl účinnosti 1. ledna 2014. Do té doby platila nařízení uvedená v Obchodním zákoníku z roku 1992. Oproti předchozím standardům dnes mají akciové společnosti možnost výběru ze dvou druhů vedení – dualistický a monistický způsob. Prvně jmenovaný znamená, že se na vedení podílí představenstvo a dozorčí rada, ve druhém případě je to správní rada se statutárním ředitelem (Zákon č. 90/2012 Sb., § 396). Navíc mají akciové společnosti povinnost zveřejňovat informace o své činnosti na vlastních webových stránkách, a tedy si je za tímto účelem zřídit (§ 7).

14. ledna 2017 vstoupil v platnost zákon upravující § 448 Zákona č. 90/2012 Sb., pojednávající o dozorčí radě. Nově musí mít dozorčí rada tři členy, pokud není ve stanovách společnosti uvedeno jinak. (Zákon č. 458/2016 Sb.)

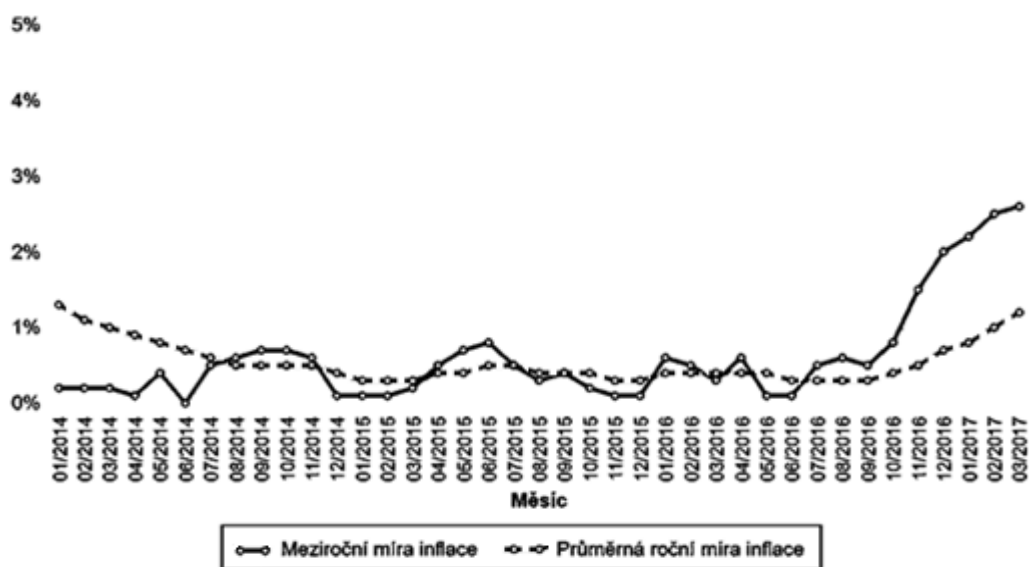
Společnost QED v roce 2014 změnila způsob vedení. Zvolila variantu s představenstvem a dozorčí radou. Představenstvo tvoří dva pracovníci QED, dozorčí rada má jediného člena. Do dvou let od data uvedení úpravy v platnost (do 14. 1. 2019) by měla společnost QED jmenovat další 2 členy dozorčí rady zvolené valnou hromadou (Zákon č. 458/2016 Sb.).

### *Ekonomické faktory*

Mezi ekonomické faktory PEST analýzy budou zahrnuty: míra inflace, míra nezaměstnanosti a směnný kurz dolaru.

Z obrázku č. 1 je zřejmé, že v současnosti má inflace v České republice rostoucí tendenci. Růst inflace je spojená s vyššími náklady, a to jak na materiál, tak na lidskou práci.

Obr. č. 1: Míra inflace v procentech od 1. 1. 2014



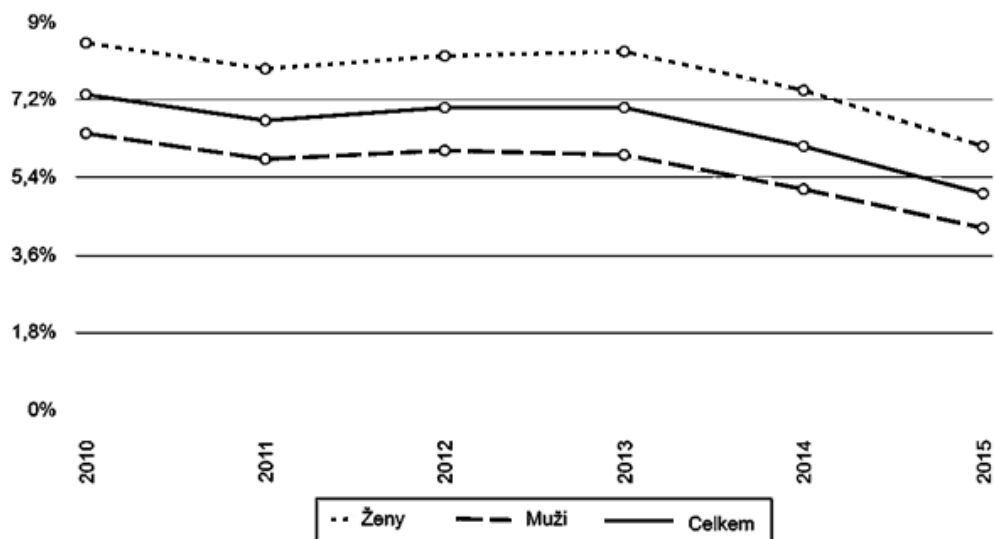
Zdroj: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-17-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf)

Míra nezaměstnanosti od roku 2013 stále klesá. K měsíci únoru je dle Českého statistického úřadu v kraji Praha 3,26 % a ve Středočeském kraji 4,27 %



(Český statistický úřad, aktualizace 13. 3. 2017). Nedostatek lidského kapitálu, který s sebou nízka nezaměstnanost přináší, se snaží firma QED řešit pozicemi na zkrácený úvazek, který zvládnou i studenti při studiu vysoké školy.

Obr. č. 2: Míra nezaměstnanosti od r. 2010



Zdroj: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

Společnost vede jeden ze svých bankovních účtů v dolarech. Vzhledem k nedávnému ukončení intervencí ČNB, které mělo za následek posílení České koruny, budou pro zahraniční klienty služby společnosti QED dražší než dřív.

Obr. č. 3: Vývoj kurzu dolaru za posledních 5 let



Zdroj: Kurzy.cz [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-5.4.2012/>

### *Sociální faktory*

Do sociálních faktorů, které by mohly společnost ovlivnit, patří životní styl, úroveň vzdělání a postoj k práci a volnému času. (Bělohlávek, 2011). Jelikož se životní úroveň v Evropě dlouhodobě zvyšuje, lidé si mohou dovolit vynakládat peněžní prostředky nejen na uspokojování základních potřeb, jako jsou potraviny, bydlení a bezpečí, ale také za doplňující vzdělání. To by mohlo firmě QED prospět, vzhledem k její nabídce pořádání kurzů. Soudobý životní styl obyvatel vyspělých zemí směřuje pozornost člověka k vlastnímu zdraví, což ho vede k péči o svou fyzickou kondici a dobrou psychiku. V případě psychických problémů, obtížích se sebe přijetím a dalšími defekty, které jsou v naší společnosti poměrně časté, může zkušený psycholog velmi dobře pomoci. Současný přístup k práci a volnému času zaznamenává trend neustálého vylepšování a touhy po dokonalosti. Stále více lidí se nechává koučovat, aby dosáhli lepších výsledků jak v pracovním životě, tak ve svých hobby.

### *Technologické faktory*

Protože hlavní pracovní náplní společnosti QED je poskytování psychologického poradenství a dalších služeb, bude v jejím případě do technologických faktorů PEST analýzy patřit převážně oblast duševního vlastnictví, zahrnující např. autorské metody a výsledky vlastních výzkumů. Společnost je vlastníkem patentu na sociomapování a další dlouhodobý nehmotný majetek, tedy vlastní vyvinuté pro psychologicko-poradenskou praxi.

Na chod firmy by mohl mít dopad i stav infrastruktury v České republice. Konkrétně by to bylo v případech, kdy konzultanti společnosti dojíždějí na sezení za svými zákazníky, jako např. při pořádání assessment centra v prostorách clientské firmy.

Dále by činnost agentury mohla být ovlivněna státní podporou vědy a výzkumu, společnost se účastní mezinárodních výzkumných projektů, jako např. MARS 500 od Evropské vesmírné agentury.

#### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Způsobem, jak poznat mikrookolí podniku a jeho případný vliv na prosperitu firmy, je např. zpracovat Porterův model pěti sil (Vochozka, Mulač, 2012). Zabývá se analýzou konkurence, tedy stávajícími a potenciálními konkurenty, existencí substitutů a vyjednávací silou dodavatelů a odběratelů, kterou tyto subjekty vůči podniku mají.

#### *Konkurence v odvětví*

Současná situace v odvětví je poměrně vysoká. Na serveru firmy.cz bylo po zadání hesla „psychologické poradenství“ nalezeno 876 subjektů v kraji Praha. Při rozšíření vyhledávání v celé České republice jich bylo 2118.

#### *Potenciální konkurence*

Vstup do odvětví není omezen vysokými náklady pro začátek podnikání, protože pro vykonávání psychologického poradenství není potřeba materiál na výrobu produktů nebo výrobní stroje. Omezení vyplývá z legislativy, konkrétně ze Zákona o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů č. 96/2004 Sb. (Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). Způsobilost k výkonu povolání je specifikovaná v paragrafu 22.

---

---

### *Hrozba substitutů*

Substitutů psychologického poradenství a pořádání vzdělávacích kurzů jistě existuje celá řada. Mohou to být pracovní školení pro doplnění kvalifikace poskytovaná zaměstnavateli nebo úřady práce nebo služby podnikových psychologů, pokud je mohou pracovníci využívat pro osobní záležitosti. Kdybychom hledali substituty ve vzdálenějších oblastech, našli bychom je v dalších způsobech trávení volného času a sebevzdělávání, jako je navštěvování knihoven a samostudium nebo účast na tematických workshopech, pořádaných např. během pracovních veletrhů apod.

Naopak hrozba substitutů v případě autorských metod společnosti QED prakticky neexistuje. Firma má některé své postupy patentované, tudíž ví o všech dalších podnicích, které tyto metody legálně využívají, a má možnost jejich počet regulovat.

### *Vyjednávací síla odběratelů*

Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí od jejich možnosti přejít ke konkurenci. Jak je již výše uvedeno, konkurence v tomto odvětví je značná. Firma své služby marketingově příliš nepodporuje. Veškerá podstata marketingu spočívá v referencích minulých zákazníků. Získání klienta a jeho referencí tedy má vliv na zájem dalších potenciálních klientů. Jinak tomu bude v případě zákazníkova zájmu o jedinečné metody společnosti QED. Nabídka služeb s použitím těchto metod je na českém trhu omezená. Klienty QED GROUP jsou např. J&T Banka, Vodafone, Komerční Banka a Hewlett-Packard.

### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Vyjednávací síla dodavatelů patrně na společnost nebude mít velký vliv. Z produktů od dodavatelů společnost využívá převážně kancelářské potřeby a bytové prostory, za které platí nájemné.

### 2.2.3 VRIO

Metoda VRIO je způsob pro analyzování zdrojů, kterými společnost disponuje. Zdroje zkoumá z pohledu hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a dobré organizace (Veber, 2005). Název VRIO vznikl z prvních písmen anglických *value*, *rareness*, *imitability* a *organization* symbolizující otázky, které bychom si při provádění této analýzy měli klást. Analyzované zdroje se dělí na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Do fyzických zdrojů řadíme technologii a prostory firmy; do lidských počet lidí v organizaci, jejich způsobilost, strukturu vedení a podnikovou kulturu; ve finančních zdrojích budou disponibilní kapitál, likvidní prostředky a rentabilita provozu; v nehmotných zdrojích potom software, know-how a image společnosti. (Veber, 2005)

Tabulka č. 2: Posouzení zdrojů společnosti QED GROUP, a.s.

Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Vyhodnocení
Fyzické	Ano	Ne	Ano	Dobrá	Silná stránka
Lidské	Ano	Ano	Snadná	Dobrá	Silná stránka
Finanční	Ano	Ne	Snadná	Dobrá	Dočasná výhoda
Nehmotné	Ano	Ano	Obtížná	Dobrá	Trvalá výhoda

Zdroj: Veber, 2005; vlastní úprava

## 2.2.4 SWOT

SWOT analýza je strategickým nástrojem pro zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů na prosperitu firmy. Skládá se ze čtyř sledovaných oblastí: silných stránek podniku; jeho slabých stránek; příležitostí a hrozeb. Zatímco slabé a silné stránky vycházejí z vnitřního prostředí podniku a podnikem ovlivnitelných faktorů, hrozby a příležitosti pochází z okolí vnějšího a organizace je ovlivnit nemůže vůbec nebo jen velmi málo.

Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti QED GROUP, a.s.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zavedená značka</li> <li>- kvalitní pracovní tým</li> <li>- jedinečná patentovaná metoda</li> <li>- inovativní přístupy (odlišné od konkurence)</li> <li>- kladné reference zákazníků</li> <li>- široká paleta služeb</li> <li>- neformální kultura malé firmy → pružné vedení a tok informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoký počet externistů ku stálým zaměstnancům</li> <li>- zaměstnávání studentů</li> <li>- malá firma → nemá potenciál na založení dalších poboček</li> <li>- specializace na větší firmy</li> <li>- nízká marketingová aktivita</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup na zahraniční trhy</li> <li>- životní styl obyvatel vyspělých zemí → zvyšující se poptávka po psychologických a mentorských službách</li> <li>- poskytování služeb mimo již zavedené sektory (např. školství)</li> <li>- podílet se na výzkumech</li> <li>- spolupráce s partnery (loajálními klienty) na vývoji služeb</li> <li>- neustále zvyšovat kvalitu služeb a tím vždy být napřed oproti konkurenci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké množství konkurentů v odvětví</li> <li>- nízké bariéry vstupu nové konkurence</li> <li>- zlepšení nabídky konkurentů</li> <li>- rostoucí vyjednávací síla zákazníků</li> <li>- změna kurzu USD</li> <li>- měnící se legislativa</li> <li>- rostoucí inflace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## **3 AC pod taktovkou QED GROUP, a. s.**

### **3.1 Příprava**

Proces realizace AC v režii společnosti QED GROUP, a. s. začíná obdržением objednávky od zákazníka na provedení výběrového řízení. Je nutné, aby každý zadavatel dostatečně detailně popsal obsazovanou pracovní pozici, současnou situaci v podniku a své požadavky na výstupy, aby bylo možné správně posoudit vhodnost či nevhodnost volby AC jako metody výběru. Po obdržení objednávky zaměstnanci QED GROUP odešlou zákazníkovi materiály s parafrází zadání pro ujasnění a podrobným popisem nabízeného řešení. Každý projekt AC je svým způsobem jiný a tvoří se na míru klientům. Zákazníci v nabídce obdrží popis standardního AC. Tento standard je následně modifikován, aby splnil klientské požadavky.

### **3.2 Nabídka assessment centra**

Společnost QED ve své nabídce formuluje 3 hlavní sledované cíle:

- 1) Zhodnocení kandidátů v rámci kompetencí
- 2) Doporučení nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici
- 3) Identifikace potenciálu kandidátů

#### **3.2.1 Využívané metody**

Metody používané během AC jsou osobnostní testy, výkonnostní testy a zúčastněné pozorování kandidátů. V osobnostních testech se odhaluje struktura osobnosti (emocionální stabilita, extroverze, perfekcionismus), výkonové testy sledují spíš dovednosti a výkon jedince (pozornost, kreativita, zvládnání stresu). Zúčastněné pozorování znamená, že jsou účastníci sledováni a hodnoceni „porotním týmem“ – skupinou pozorovatelů. Ti během celého AC zkoumají chování kandidátů a hodnotí je dle nadefinovaných projevů sledovaných kompetencí. Své poznatky si zapisují do hodnotících archů, ale vzájemně si je v průběhu dne nesdělují, aby byla zachována objektivita jejich posudků.

#### **3.2.2 Design AC**

Assessment centrum v podání společnosti QED má dvě části – testovací a interaktivní. Testování probíhá online a využívá se při nich testů Wave Professional Styles (WPS)

a Leadership Judgement Indicator (LJI), kterým se budeme věnovat později. Testy jsou účastníkům rozeslány 2-3 týdny předem konáním AC a jejich vyplnění je požadováno před vlastní účastí uchazečů na interaktivní části. Hodnotitelé se na výsledky testů dívají před konáním AC a přihlíží k nim i při psaní osobních reportů. Pro kandidáty na technické pozice je možné test LJI nahradit výkonnostním testem Swift Analysis Aptitude (SAA). Interaktivní část obvykle trvá 7 hodin včetně hodinové pauzy na oběd. Začátek bývá v 9:00 a končí se obvykle přibližně v 16:00 téhož dne.

#### *Modelové situace*

Náplní centra jsou převážně modelové situace umožňující sledování kompetencí, na které je AC podle kompetenčního modelu zaměřeno. Mezi nimi nejčastěji bývá schopnost komunikace, leadership a motivační dovednosti, práce v týmu a strategické uvažování. Standardní modelové situace využívané společností QED, jsou tyto:

- **Motivační rozhovor** s demotivovaným podřízeným, jehož roli hraje jeden z konzultantů. Rozhovor má sledovat vedení lidí a komunikaci.
- **Prezentace nepříjemné zprávy**, během níž je úkolem vystoupit v pozici manažera před „své podřízené“ – ostatní účastníky a sdělit jim, že jeden člen jejich týmu musel být z organizačních důvodů propuštěn. Přitom by se měl snažit ostatní členy týmu povzbudit k dalšímu výkonu a minimalizovat dopady nepříjemného sdělení. Zde se sleduje motivace, energie a vize.
- **Obchodní jednání** podstupují kandidáti ve dvojicích. Každý z nich dostane zadání, dle kterého se ocitne v roli zástupce jedné ze dvou partnerských firem. Úkolem dvojic je projednat problematické aspekty spolupráce a shodnout se na následujícím postupu, který povede k oboustranně přijatelnému řešení. Sledovány jsou vyjednávací schopnosti a orientace na výsledek.
- **Změna vize** vede kandidáty ke zpracování vize fiktivní společnosti na základě podkladů, které jim jsou o dané firmě poskytnuty. Společně vytvoří prezentaci s pozitivy strategie, kterou vymysleli. Po ukončení skupinové práce jsou seznámeni s novými nečekanými okolnostmi, které vyžadují přípravu úplně odlišného postupu. Pozoruje se týmová spolupráce a flexibilita.
- Během **státní zakázky** jsou účastníci rozděleni do dvou skupin reprezentujících dva největší podniky regionu a simulují hospodářskou soutěž. Sledují se analytické schopnosti a pohotovost.



---

Na konkrétní skladbě modelových situací se QED domlouvá s každým zákazníkem individuálně.

### 3.2.3 Výstupy

Výstupy AC se mohou podle druhu objednávky lišit. Standardem je poskytnutí osobní zprávy zadavateli a individuální zpětné vazby všem účastníkům. Osobní zpráva obsahuje záznamy o výsledcích psychologických testů a o úspěšnosti kandidáta v průběhu AC vzhledem ke sledovaným kompetencím. Dále jsou v ní jasně specifikována konkrétní doporučení pro budoucí rozvoj kandidáta.

Individuální zpětná vazba znamená, že každému z účastníků jeden z hodnotitelů interpretuje jeho výsledky testů a pozorování. V osobní zprávě konzultant pojmenuje kandidátovy silné stránky a oblasti možného rozvoje. Ty následně rozvede a podrobněji vysvětlí v několika odstavcích. Během zpětné vazby může proběhnout i krátká debata nad závěry, které z osobního reportu vyplývají.

Skupinová zpráva je doplňujícím výstupem pro nadřízeného. Obsahuje hodnocení všech účastníků AC jako celku a jejich seřazení podle úspěšnosti. Dále popisuje silné stránky týmu a doporučení pro další rozvoj. Skupinovou zprávu zadavatelé AC většinou nevyžadují, naproti tomu v případě development center je na ni kladen velký důraz. Souhrnná závěrečná zpráva může být v kombinaci s dalšími technikami, jako např. sociomapování a jiné.

### 3.2.4 Přílohy

Součástí nabídky AC jsou podrobnější informace o společnosti QED, o používaných metodách a seznamu referencí. QED v závěru dokumentu stručně prezentuje svoji činnost v oblasti rozvoje zaměstnanců a vysvětluje způsob testování pomocí testů WPS a LJI a představuje navrhované modelové situace. V seznamu referencí převládají podniky z oblasti bankovníctví a investic (např. KB, ING, KKCG). Z ostatních sektorů zde má své zastoupení zdravotnictví (Bayer & Bayer, Baxter), komunikace (T-Mobile, Vodafone) a doprava (Letiště Praha), ale třeba i kosmetický průmysl (AVON), hazard (Sazka), energetika (MND) nebo stavitelství (SKANSKA).

## 4 Případová studie konkrétního assessment centra

Následující kapitola se bude věnovat konkrétnímu AC organizovanému firmou QED. Z důvodu ochrany konkurenční výhody není možné klientskou společnost, která si provedení AC objednala, jmenovat. Níže budou uvedeny pouze takové její charakteristiky, které neumožní její identifikaci, a její obchodní firma bude nahrazena písmenem „X“.

### 4.1 Společnost X

Organizace X je komanditní společností se sídlem na území ČR a s předmětem podnikání pekařství a cukrářství.

Firma X si u firmy QED objednala provedení assessment centra pro výběr zaměstnanců na následující pozice: Value Stream Training Coordinator, Value Stream Continuous Improvement Leader, GIGO & Services Technician, Packaging Coordinator a Process Coordinator.

Výběrové řízení bylo prováděno celkem pro 40 kandidátů. Bylo rozděleno do 4 dílčích assessment center po 10 uchazečích. Rozdělení účastníků do skupin pro jednotlivá centra provedl zadavatel podle obsazovaných pozic a jejich předpokládané budoucí spolupráce. Tato případová studie se věnuje části AC, která proběhla 22. září 2016.

### 4.2 Analýza pracovních pozic

V průběhu AC pro firmu X bylo během jednoho dne vybíráno více lidí na různé pracovní pozice, což zkomplikovalo volbu aktivit a sestavení průběhu centra. Stejně tak i pozorování účastníků bylo náročnější. Na odlišné pozice jsou třeba jiné pracovní dispozice a návyky, resp. každá sledovaná klíčová kompetence může být klíčová v různých mírách pro různá pracovní zaměření.

Hodnotitelé nemohli účastníky snadno porovnávat mezi sebou, jako by tomu mohlo být v případě AC s výběrem kandidáta/-ů na jedno pracovní místo, čímž byla popřena jedna z hlavních výhod AC uvedená dříve. Výběrové řízení metodou AC se sledováním kandidátů na různé pracovní pozice, přesto bylo výhodné. Přínosem byla možnost pozorovat interakci mezi potenciálními zaměstnanci, kteří by v případě získání poptávané pozice spolupracovali v jednom týmu a často se vidali při řešení úkolů.

### 4.2.1 Value Stream Training Coordinator

Náplní práce člověka na postu value stream<sup>2</sup> training coordinator je vytvářet školicí materiály pro ostatní pracovníky a distribuovat jim je. Koordinátor má na starost zajistit, aby všichni účastníci hodnotového řetězce, tedy operátoři, dosahovali požadovaných cílů value streamu v návaznosti na prodělané tréninky. Aby měli dostatečné znalosti pro svou práci v provozu a aby jejich činnost vedla k udržitelnému rozvoji agendy. Value Stream Training Coordinator má spolupracovat s Production Industrial Engineeringem<sup>3</sup>, Continuous Improvement Leaderem a Value Stream Shift manažery. Na tuto pozici se do podniku hlásili 4 kandidáti.

### 4.2.2 Value Stream Continuous Improvement Leader

Value Stream Continuous Improvement<sup>4</sup> Leader vede operátory value streamu k aplikaci Lean<sup>5</sup>. Hledá příčiny ztrát informací v příslušných value streamech a navrhuje jejich řešení. Vytváří plány pro budoucí zvýšení efektivity hodnotových toků a aplikuje je v rámci programu continuous improvement. Spolupracuje s Production Industrial Engineeringem a Value Stream Shift manažery. O tuto pozici se ucházeli 3 kandidáti.

### 4.2.3 GIGO & Services Technician

GIGO<sup>6</sup> & Services Technician řídí veškerý příjem a výdej surovin, organizuje balení výrobků a jejich pohyb v podniku. Má na starost koordinaci plánů výroby s logistickými možnostmi podniku. Snaží se při tom optimalizovat využití zdrojů včetně výrobního materiálu. Spolupracuje s Value Stream Shift manažery a pracovníky logistického oddělení. Na tuto pozici se přihlásil jeden kandidát.

<sup>2</sup> *Value stream* je metoda zobrazování toku informací a objektů s přidanou hodnotou na pracovišti. Dají se s její pomocí odhalit neefektivita a rozvojové oblasti hodnotových toků (Erlach, 2013).

<sup>3</sup> *Industrial Engineering* se překládá jako průmyslové inženýrství a znamená koordinaci výroby v rámci její technické, lidské, informační a finanční stránky. (<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/prumyslove-inzenyrstvi>)

<sup>4</sup> *Continuos improvement* je celopodniková tendence k trvalému zlepšování výrobků, služeb a procesů pomocí postupných kroků ke zdokonalení (<http://asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>). Zde se termín vztahuje hlavně ke zlepšování toků informací. Viz poznámka 1.

<sup>5</sup> *Lean* je metoda založená na principech trvalého zlepšování podniku a omezení plýtvání. Překládá se jako štíhlá výroba. <https://managementmania.com/cs/lean>

<sup>6</sup> *GIGO* je akronym pro výrazy garbage in, garbage out odkazující na skutečnost, že kvalita výstupů obvykle zásadním způsobem závisí na kvalitě vstupu. Pokud do procesu vchází materiál/informace nevalné hodnoty, nemůže být očekáván vysoce hodnotný výstup. Doslova tedy „smetí dovnitř – smetí ven“. (Slavík, 2014; [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SPP341/um/Uvod\\_o\\_predmetu\\_PISP.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SPP341/um/Uvod_o_predmetu_PISP.pdf))

#### 4.2.4 Packaging Coordinator

Koordinátor balení má na starost komunikaci mezi operativním a projektovým týmem. Organizuje balení a paletizaci produktů tří konkrétních projektů a kreslí výkresy pro zefektivnění procesu balení v rámci aplikace lean principu. Má zásadní roli při spouštění nové linky, řeší potíže vzniklých při jejím rozjezdu a zpracovává je do troubleshooting<sup>7</sup> manuálu pro obsluhu. Dále personálu linky vytváří tréninkové materiály a zajišťuje jeho proškolení. Pracuje s machine mindery<sup>8</sup>, s oddělením bezpečnosti, výzkumu a vývoje, kvality, údržby a technických služeb. O pozici Packaging koordinátora se ucházel jeden kandidát.

#### 4.2.5 Process Coordinator

Koordinátor procesů, obdobně jako koordinátor balení zodpovídá za efektivní komunikaci mezi projektovým týmem a pracovníky jednotlivých operací. Vede organizaci procesů jednoho z projektů, pomáhá s tvorbou výkresů pro aplikaci lean a správného pohybu materiálu v podniku. Spolupracuje s koordinátorem balení při uvádění linky do provozu, s operátory, dále, stejně jako Packaging koordinátor, spolupracuje s oddělením bezpečnosti, výzkumu a vývoje, kvality, údržby a technických služeb. Na tuto pracovní pozici se hlásil jeden účastník.

### 4.3 Harmonogram AC

Jak již bylo uvedeno, zkoumané assessment centrum proběhlo ve čtvrtek 22. září 2016 a předcházela mu online testovací část. Jeho doba trvání byla stanovena od 8:30 do 15:50 hodin a program byl rozdělen do 10 částí. V úvodu byli účastníci přivítáni, závěrečná část naopak sloužila k rozloučení. Během prostředních osmi částí byli kandidáti pozorováni třemi hodnotiteli společnosti QED a dvěma hodnotiteli firmy X.

Jak je patrné z tabulky č. 4, po přivítání kandidátů následovaly individuální aktivity, které byly rozvrženy podle pozorovacích možností hodnotitelů do celého dne. Následně byly zařazeny dvě skupinové aktivity a končilo se rozloučením. Téměř každý blok aktivit, při kterých docházelo ke sledování uchazečů, střídala přestávka na 5-10 min (šedé řádky). Pauza na oběd trvala ¾ hodiny.

Vzhledem k odlišné časové náročnosti různých modelových situací se rozvrh pro jednotlivé kandidáty mírně lišil. Např. aktivita *career discussion*, zabírající nejvíce

<sup>7</sup> *Troubleshooting* znamená hledání závady nebo řešení problému (<http://cs.bab.la/slovník/>)

<sup>8</sup> *Machine Minder* je člověk obsluhující stroj ([www.wordreference.com/](http://www.wordreference.com/))

času, u všech účastníků zasahovala do některé z přestávek. Tento deficit byl však vždy vykompenzován podstatně delší pauzou v jiné části dne. Účastníci tak zpravidla měli mezi jednotlivými aktivitami přestávky minimálně 20 min, nežádka ale i hodinu, případně dvě, když se pauza spojila s časem na oběd. Šedou barvou vyznačené přestávky tedy byly zařazeny do programu spíše pro oddech hodnotitelů než kandidátů. Týmové modelové situace po sobě následovaly bez přestávky, protože netrvají dlouho. Po odečtení času potřebného pro zadání úkolů kandidátům (5 a 5 minut), dostaneme 40 min čistého času (20 a 20), což odpovídá době, po kterou by dospělý člověk měl být schopný udržet pozornost.

Tab. č. 4: Harmonogram AC 22.9.2016;  
(čísla udávají počet jednotlivých aktivit proběhlých v daném čase)

8:30-8:45	Úvod a přivítání			
	Career Discussion	Motivační rozhovor	Case Study	In Basket
8:45-9:40	2	3	1	3
9:40-9:50				
9:50-10:50	2	–	4	1
10:50-11:00				
11:00-11:35	2	2	1	–
11:35-12:20				
12:20-13:10	2	1	3	4
13:10-13:20				
13:20-14:05	2	3	–	2
14:05-14:10				
14:10-14:35	–	1	–	1
14:35-14:45				
14:45-15:10	Začarované lesy			
15:10-15:35	Colourblind			
15:35-15:50	Zakončení, rozloučení			

Zdroj: Záznamový arch pro hodnotitele, QED GROUP, a.s. 2016; vlastní úprava

## 4.4 Aktivita

Nyní se budeme podrobněji věnovat jednotlivým částem pozorování, ze kterých se AC skládalo. Nejprve budou popsány online testy, pak bude ponechán prostor aktivitám s fyzickou účastí kandidátů. Z těch nejdříve rozebereme individuální a následně skupinové modelové situace.

### 4.4.1 Test Wave Professional Styles

WPS, 40minutový osobnostní test od autora Petra Saville měří zároveň motivaci, talent, preferované pracovní prostředí a kompetence. Klade si za cíl odhalit silné stránky člověka a úroveň jeho motivace v různých oblastech. Na základě těchto zjištěných informací pak předpovídá potenciál a budoucí motivovanost testovaného v různých oblastech.

### 4.4.2 Leadership Judgement Indicator

Test LJI neboli Test stylu vedení, zkoumá vedoucího pracovníka a jeho preference ve způsobu vedení ostatních. Definuje čtyři základní styly – direktivní, konzultativní, delegativní a konsensuální. Test obsahuje příklady z praxe, na které mají testovaní reagovat volbou právě jednoho ze stanovených způsobů. Sleduje se vhodnost této volby vzhledem k daným situacím, které jsou v testu nastíněny. Vyplnění testu LJI trvá stejně dlouho, jako vyplnění WPS, tedy 40 min. Autory jsou Michael Lock a Bob Wheeler.

### 4.4.3 Career Discussion

Career Discussion se týkala motivace uchazeče k vykonávání pozice, na kterou se hlásil a standardně bývá vedena jedním z konzultantů firmy QED za účasti potenciálních manažerů kandidáta, pokud jsou na AC přítomni. V tomto případě však rozhovor vedli přímo manažeri společnosti X a podle plánu měl být nejdelší částí AC – v rozpisu na něj bylo vyhrazeno 50 min na kandidáta.

### 4.4.4 Motivační rozhovor

Motivační rozhovor probíhal ve dvojicích účastník – konzultant a na základě toho, jak probíhal, byla pozorována schopnost vedení lidí a komunikace. Kandidát v roli nadřízeného měl vést konverzaci s jedním z konzultantů – pracovníkem, který se v poslední době chová nevhodně vzhledem k podnikovým pravidlům a vzhledem k ostatním členům svého týmu. Motivační rozhovor byl nejkratší z pozorovacích technik. Příprava na něj, stejně jako samotný hovor, trvala 10 min, celkem tedy 20 min.

---

Zadání se lišilo podle pozice, na kterou se uchazeči hlásili, pouze Packaging a Process koordinátoři měli zadání shodné.

**Value Stream Training Coordinator** podle zadané role společně s kolegy sepsal osnovy a náplň školení o technických poruchách na lince a vytvořil šablony pro jejich řešení. Školení má pro názornost probíhat přímo u linky, aby operátoři, kterým je určeno, viděli, jak v konkrétních případech postupovat. Jeden z operátorů, velmi zkušený pracovník, se nechce plánovaného školení zúčastnit. Tvrdí, že musí řešit jiné pracovní záležitosti a na školení mu nezbyde čas. Považuje sám sebe za experta, ovšem nemá týmového ducha. Nemá zájem se své zkušenosti dělit se svými kolegy. Úkolem kandidáta bylo vyložit danému operátorovi, jaký přínos pro něj školení bude mít, a motivovat ho k větší spolupráci s ostatními.

**Value Stream Continuous Improvement Leader** měl dle role ve svém pracovním týmu stanovený plán pro zavedení nové normy. Každá směna měla definované úkoly, kterým se věnovat, aby se plán postupně plnil. Leader stanovil operátorům denní směny priority ze stanovených úkolů. Požádal jednoho z nich, aby pracoval na vyznačování paletových míst. Ten ovšem reagoval v rozporu s podnikovými pravidly – zadanou práci odmítl, protože neviděl, jaký přínos by pro něj mohla mít. Podobně se zachoval již v minulosti. Uchazeč o pozici leader měl za úkol stabilizovat situaci a vyřešit ji.

**GIGO & Services Technician** měl ve scénáři, že na denní směně zjistil, že jeden ze skladníků přijal na sklad suroviny, aniž by dostal vzorek pro vstupní kontrolu jakosti nebo certifikát o splnění požadavků na kvalitu. Na vzniklou situaci neupozornil a nesnažil se ji ani jinak vyřešit. Úkolem vedoucího technika bylo zaujmout k dané situaci jasné vlastní stanovisko, vyjasnit si se skladníkem důvod jeho chybného jednání a následně ho motivovat k další práci dle postupu, který stanovují předpisy.

**Packaging Coordinator** a **Process Coordinator** se ve své roli společně podíleli na zahájení provozu linky na výrobu bonbonů a řídili pracovní skupinu, která měla bezproblémový rozjezd linky na starost. Jeden ze členů týmu se však do práce moc nezapojoval a nedovoleně si protahoval pauzy. Úkolem koordinátorů bylo vyložit danému pracovníkovi, jak je důležité, aby se aktivně zapojovali všichni členové týmu, motivovat ho ke zodpovědnějšímu přístupu a trvat na dodržování stanovených dob přestávky.

#### 4.4.5 Case Study

Případová studie, podobně jako předchozí motivační rozhovor, byla založená na reálném zadání. Uchazeči byli v této modelové situaci „postaveni“ do situací, které vyžadovaly jejich reagování. Během 20 minut si měli připravit řešení, která navrhovali, a následně je přednést hodnotitelům. Na prezentaci včetně zodpovídání dotazů měli 15 min. Případová studie sledovala flexibilitu, schopnost motivovat, vzbudit v ostatních důvěru a způsob řešení problému. Zadání úkolu se pro jednotlivé pozice, kromě Packaging a Process koordinátory, lišila. Hodnotitelům byla k dispozici jak jednotlivá zadání, tak i stručný popis očekávaného řešení, podle kterého mohli hodnotit splnění nebo nesplnění úkolu.

**Value Stream Training Coordinator** má v podniku na starost vytváření a inovaci školicích materiálů a zodpovídá za proškolení členů týmu. V poslední době čím dál častěji dochází k situaci, že pracovníci mají propadlá školení potřebná pro zastávání jejich pracovních pozic.

Zde bylo úkolem formulovat řešení orientované na budoucí prevenci před podobnými stavy. Od kandidáta se očekávalo, že shrne situaci a pojmenuje její možné příčiny. Dále měl navrhnout postup, jak podobným problémům předcházet, vysvětlit kolegům závažnost celé situace a motivovat školitele.

**Value Stream Continuous Improvement Leader** byl postaven do situace, ve které zaznamenává nižší aktivitu svých podřízených v oblasti navrhování možných inovací. Zároveň pozoruje vyšší počet prostojů a delší dobu jejich trvání než dřív. Manažer, který by leaderovi měl pomoci podobné situace řešit, se příliš neangažuje.

Úkolem leadera bylo vymyslet vhodnou strategii a očekávané řešení kromě její formulace zahrnovalo rozhovor s manažerem o stávající situaci a jejích důvodech, stejně jako projednání současného stavu se všemi členy týmu.

**GIGO & Services Technician** měl řešit situaci, ve které se za poslední měsíce zvýšily náklady na nekvalitu o 3 %. Zároveň došlo k nadspotřebě surovin a bylo zjištěno manko hotových výrobků. Trend předchozího půlroku byl přesně opačný – docházelo k přebytku hotových výrobků při nižší než očekávané spotřebě surovin.

Od technika se očekávalo, že shrne situaci a nalezne její možné příčiny. Měl vytvořit plán řešení a sestavit tým pro jeho plnění. Dále měl informovat ostatní oddělení



a vedení o postupu při stabilizaci situace, měl si být vědom možných problémů a vědět, jak by je řešil.

**Packaging Coordinator** a **Process Coordinator** jsou zodpovědní za balení produktů společnosti. Simulovali situaci, ve které spolu s machine mindery linek připravili návrh změn layoutu<sup>9</sup>. Navrhované změny bylo před jejich zavedením třeba projednat se strojním oddělením. Pracovníci strojního s navrhovanými změnami nesouhlasili, neboť sami už nový layout vytvořili. Koordinátoři však jako odborníci spatřují řadu rizik, která by ze zavedení návrhu strojního oddělení mohla vyplývat.

Jejich úkolem bylo zaujmout jasné stanovisko při prosazování navrhovaných změn. Měli zdůvodnit nutnost úpravy plánů strojního oddělení a pojmenovat rizika, kterým by byl podnik při implementaci nerevidovaných plánů vystaven.

#### 4.4.6 In Basket

In Basket byla druhá nejdéle trvající aktivita – v programu na ni měl každý z účastníků vyhrazených 35 minut. Zároveň byla jediným psaným úkolem AC. Úloha byla pro všechny kandidáty stejná a podle zvoleného postupu se hodnotila schopnost řešení problémů a stanovení priorit.

Zadání úkolu znělo následovně: „Přijel jste do práce. Je **pátek 19. 11. 2016 8:00** ráno a máte před sebou seznam úkolů, které musíte **seřadit dle priority**. Vaším úkolem je **dnes dokončit co nejvíce úkolů** a úkoly, které nezvládnete přesunout na zítra“ (QED GROUP: *Záznamový arch – Assessment centrum*. Praha: 2016. s. 18)

Následoval seznam úloh doprovázený doplňujícími informacemi, jako např. stanovení zkrácené páteční pracovní doby nebo o zvycích společnosti ohledně dodržování termínů. Zadání úkolů bylo ze zemědělského prostředí, tudíž neodpovídal ani jedné z obsazovaných pozic. Bylo v něm pro příklad provedení inventury krmiva a krav nebo vyplacení mzdy zaměstnancům. Výstupem této aktivity měly být dvě vyplněné tabulky s pořadím úkolů seřazenými podle důležitosti. Hodnoceny byly jak vyplněné tabulky, tak myšlenkové pochody a postupy, které kandidáta k finální verzi jeho řešení vedly.

#### 4.4.7 Začarované lesy

*Začarované lesy* byly první skupinovou aktivitou AC. Jednalo se o jakousi logickou hru. Hráčům bylo rozdáno 34 kartiček, které popisovaly život v pohádkových lesích

---

<sup>9</sup> *Layout* zde znamená rozvržení těles na ploše. Zpravidla bývá graficky zpracované pro lepší názornost.

např. „V Modrém lese žijí duchové“ nebo „Zelený les leží nejdál od Rudého lesa“. Cílem hry bylo zjistit správnou odpověď na dvě otázky, které byly také zaznamenány na rozdaných kartičkách. Hráči si obdržené kartičky nesměli ukazovat, mohli si pouze vzájemně sdělovat informace, které na nich byly zaznamenány. Na vyřešení úkolu měli účastníci maximálně 20 minut. Sledovala se při něm schopnost vzájemné motivace a řešení problémy, dále orientace na změnu a zvládnání neshod.

#### **4.4.8 Colourblind**

Interaktivní část AC byla završena hrou *Colourblind*. Stejně aktivita předchází i *Colourblind* patří mezi skupinové modelové situace. Na rozdíl od *Začarovaných lesů* však nezkoumá orientaci na změnu, ale schopnost vedení lidí. Ostatní pozorované kompetence byly totožné.

V této hře měli hráči zavázané oči šátkem. Byly jim rozdány plastové tvary a oni během 20 minut měli přijít na to, jaký tvar a barvu mají dva chybějící kusy sady, které rozdány nebyly. Kandidáti si mezi sebou nemohli tvary předávat. Mohli pouze konzultantům pokládat otázku „Jakou barvu má tento tvar?“ tolikrát, kolikrát bylo třeba. Na řešení, tedy na tvarech a barvách neznámých tvarů se museli všichni shodnout. Měli na to 20 min a jeden možný pokus správné odpovědi.

### **4.5 Shrnutí sledovaných kompetencí**

#### **4.5.1 Integrita a důvěra**

Integrita a důvěra byly v plánovaných modelových situacích obtížně pozorovatelné. Pozorovatelé měli jejich projevy, jako jsou čestnost, přijímání zodpovědnosti za vlastní rozhodnutí nebo umění uznat svou chybu, sledovat v průběhu celého AC. Během uplynulých 7 (resp. 6 pozorovacích) hodin se jistě např. schopnost kandidátů přiznat svoji chybu projevila.

Na stupnici 1 až 5 byly definovány krajní body takto: úroveň 1 – účastník nepůsobí čestně, nepřizná chybu a vyhýbá se osobní zodpovědnosti; úroveň 5 – klidně svou chybu přizná, nevyhýbá se zodpovědnosti za svá rozhodnutí a dokáže i nepříjemnou pravdu ostatním předložit vhodným způsobem.

### 4.5.2 Motivace ostatních

Motivace ostatních se projevuje podporou spolupráce a stimulem druhých k lepším výkonům. Člověk, který umí motivovat, dokáže druhé strhnout svou energií a dává jim pocit, že je jejich práce důležitá. Takový člověk je ostatními vnímán jako týmový hráč.

Účastník s úrovní 1 by působil negativním dojmem a téměř by nespolečně pracoval s ostatními. Vykazoval by nízkou aktivitu a návrhy druhých by ignoroval nebo kritizoval. Uchazeč, který by dosáhl úrovně 5, by se měl projevovat energicky, vyzařoval by z něj optimismu a uměl by podnítit ostatní k aktivitě. S ostatními by aktivně spolupracoval, navazoval by na jejich nápady a podporoval je v rozvíjení možných řešení. Schopnost motivovat byla sledována v motivačním rozhovoru, case study, obou skupinových aktivitách a v testu WPS.

### 4.5.3 Vedení lidí

Vedení lidí se pozná podle schopnosti jasné komunikace a stanovování úkolů. Člověk ovládající leadership dobře prosazuje svá rozhodnutí u podřízených a uváženě rozděluje práci. Se svými spolupracovníky vede oboustranný dialog.

Kandidát se skóre 1 by spíše dominoval v dialozích v druhými. Komunikoval by nejasně a obdobně by zadával i úkoly. Rozdělování práce v jeho podání by působilo nepromyšleně a neuspořádaně. Skóre 5 by patřilo člověku, který by se projevoval jako organizovaný v komunikaci i rozdávání instrukcí a udržoval by dialog s ostatními. Ke sledování vedení lidí docházelo při motivačním rozhovoru, v modelové situaci Colourblind a v obou typech online testů.

### 4.5.4 Zvládání konfliktů

Zvládání konfliktů je pozorovatelné v projevech, jako je aktivní naslouchání, obratné jednání v náročných situacích a spolupráce s druhou stranou, zejména při řešení sporů.

Chování účastníka na nejnižším stupni zvládání konfliktů je definováno jako: ostatním nenaslouchá, stojí si na svém a nedokáže získat ostatní pro spolupráci. Spory obvykle vyhrává, ovšem „jde přes mrtvoly“. Pokud nesouhlasí s názorem druhé strany, nebere ho na vědomí. Účastník s ohodnocením 5 naproti tomu má pozorně naslouchat, ve sporu najít společnou řeč s druhou stranou a dokázat zopakovat názor protistrany, i když s ním nemusí souhlasit. Tato kompetence byla pozorována při motivačním rozhovoru, ve skupinových aktivitách a v testu WPS.

#### 4.5.5 Orientace na změnu

Orientace na změnu je prokazována energickým přístupem plným optimismu, rychlým vyrovnáváním se se změnami a schopností přizpůsobit se novým okolnostem.

Ohodnocení 1 by získal účastník, který nové výzvy vnímá pesimisticky. Obtížně se vyrovnává s měnícím se prostředím a nezvládá se mu přizpůsobit. Při prosazování vlastních změn rychle podléhá kritice ostatních. Plný počet bodů by si zasloužil kandidát přistupující ke změnám s nadšením, který se s novou situací dokáže rychle sžít a efektivně se s ní vyrovná. Orientace na změnu se pozorovala v case study, začarovaných lesích a testu WPS.

#### 4.5.6 Schopnost řešení problémů

Schopnost řešení problémů se projevuje aktivním zapojením, vytrvalostí v řešení a rychlým rozklíčováním jádra problému. Člověk vyznačující se touto dovedností obvykle vidí souvislosti, které ostatním zůstávají skryty, a dokáže tak identifikovat potíže, které by mohly nastat. Umí zpracovat i komplikované úlohy a vyřešit je pomocí logické úvahy a vědomostí.

Účastník hodnocený nejnižším možným stupněm by přenechával iniciativu ostatním, při řešení samostatných úkolů by byl pomalý a neefektivní. S novými nápady by nepřicházel a na ostatní by působil spíše demotivačně. Kandidát na opačné straně spektra by se dokázal rychle zorientovat v problému a přijít mu na kloub. Do řešení skupinového problému by se aktivně zapojoval, navrhoval by nové, unikátní nápady a ostatní by podporoval k dosažení výsledku. Tato dovednost byla sledována během case study, úkolu In Basket, obou skupinových aktivitách a testu WPS.

#### 4.5.7 Schopnost prioritizace

Schopnost prioritizace se dá pozorovat jako umění dobře si věci rozvrhnout a naplánovat s pozorností směrem k důležitým věcem. Projevuje se svědomitostí, organizovaností, schopností rychlého rozeznání, které činnosti napomáhají k cíli a které jeho dosažení naopak brání.

Člověku na nejnižší úrovni této schopnosti by dělalo problém správně si naplánovat řešení zadaných úkolů a působil by chaoticky. Kandidát ohodnocen stupněm 5 by si dokázal dobře rozvrhnout a naplánovat řešení úkolů, byla by na něm znát dobrá

organizace a disciplína a svou pozornost by zaměřil na podstatné záležitosti. Prioritizace se pozorovala při řešení In Basket, skupinových aktivitách a testu WPS.

## 4.6 Koeficienty aktivit

Zadavatel AC, firma X, určila sledovaným kompetencím váhy, kterými se jednotlivé dovednosti měly podílet na souhrnném výsledku kandidát. Tyto váhy byly stanoveny podle toho, o jakou obsazovanou pracovní pozici se jednalo. Body, které každý účastník získal, byly vynásobeny koeficientem, přiřazeným dovednosti. Součet skóre veškerého hodnocení dal ve výsledku vážený průměr. Suma vah byla 100, můžeme tedy hovořit o procentech.

Koeficienty jednotlivých dovedností se pohybovaly mezi 0,05 a 0,2. V některých oblastech byly totožné pro všechny pozice (např. integrita a důvěra – 15 %, vedení lidí – 10 %), v ostatních se mírně odlišovaly. Největší rozdíl byl ve vyhodnocování dosažených bodů v kategorii *motivace ostatních*. Největší váhu měla tato schopnost v případě Value Stream Training Coordinadora (20 %), nejmenší u GIGO & Services Technika (5 %).

## 4.7 Dotazování

V rámci zjišťování informací o daném AC bylo provedeno dotazování pracovníků, kteří byli zapojeni do organizace projektu pro firmu X. Dotazování proběhlo s využitím služeb elektronické pošty. Dotazovaným byl zaslán soubor s otázkami a prosbou, aby odpovědi poslali zpět.

### 4.7.1 Cíl

Cílem dotazování bylo zjistit specifika projektu pro společnost X, poznat pohled hodnotitelů na provedené AC a případně odhalit možné nedostatky, které by v budoucnu mohly být odstraněny. Celkem bylo respondentům položeno 19 otevřených otázek bez nabídky odpovědí, protože dotazování bylo původně navrženo jako rozhovor. Prvních pět otázek bylo obecných, věnovaly se historii metody AC ve společnosti QED a detailům ohledně současné organizace AC. Ostatní dotazy byly zaměřeny na projekt pro firmu X. Týkaly se komunikace se zadavatelem v průběhu přípravy AC a problematiky zaškolování interních hodnotitelů. Dále se zabývaly specifiky daného AC, jak v jeho zadání, tak průběhu, a zjišťovaly podrobnosti o zpětné vazbě, která byla kandidátům poskytována. Nakonec byli organizátoři požádáni, aby

v rámci sebereflexe provedené AC sami zhodnotili. Dotazník je přiložen k této práci (Příloha A).

Odpovědi na první část dotazů byly použity během popisování charakteristik společnosti QED a jejich běžné praxe při provádění AC. Závěry vyplývající ze zodpovězených otázek druhé části dotazníku, jsou následující:

#### 4.7.2 Výstupy

Společnost X zaslala společnosti QED poptávku na AC. Nejednalo se o náhodný výběr – QED už před 5 lety jedno podobné výběrové řízení pro X pořádal. Společnosti X byla zaslána současná standardní nabídka AC upravená podle konkrétních potřeb sledovaných kompetencí, které byly v poptávce popsány. Komunikace ohledně kompetenčních modelů a skladby AC probíhala osobně, telefonicky a elektronickou poštou v průběhu necelých tří měsíců. Během této doby se hlavní organizátorka AC několikrát sešla s vedením personálního oddělení firmy X, aby si upřesnili požadavky na výstupy, jako modelové situace a sledované kompetence včetně jejich koeficientů.

X poptávala organizaci AC pro 40 zaměstnanců na pozice liniových vedoucích, týmových koordinátorů z výroby a technické podpory. Všechna čtyři dílčí AC, do kterých byla tato zakázka rozdělena, měla být provedena během jednoho týdne a měla proběhnout v prostorách QED GROUP. Součástí poptávky byla žádost o proškolení vlastních pracovníků, aby mohli během AC vykonávat funkci hodnotitelů. Školení trvalo dvě hodiny a zúčastnili se ho celkem 4 lidé – 3 vedoucí sektorů, na které byli jednotliví kandidáti vybíráni, a vedoucí personálního oddělení. Náplň školení tvořilo seznámení s principy AC, tedy podrobnosti ohledně harmonogramu, pozorování a hodnocení. Dále se školení věnovalo definici sledovaných kompetencí, aby se hodnotitelé sjednotili v tom, co přesně se bude hodnotit. Hodnotitelé se dozvěděli, na co si dát pozor, a které kompetence jsou měřeny kterými modelovými situacemi.

Mezi specifika AC pro společnost X patřilo, že se během jednoho výběrového řízení vybírali lidé na rozdílné pozice, z nichž některé byly hodně technicky zaměřené. Dalším specifikem bylo, že všechny individuální modelové situace, které byly použity, navrhl a sepsal sám zadavatel. Využil reálných příkladů z praxe, do kterých se kandidáti na obsazovaných pozicích mohou běžně dostat.

Výstupem z pořádaného AC byly osobní reporty se záznamy o pozorování. Na základě těchto reportů byla týden po realizaci AC společnosti X zprostředkována vyhodnocení

účastníků spolu s doporučeními a váženým skóre, kterých jednotliví uchazeči dosáhli. Doporučení byla ve třech stupních: A – kandidát byl doporučen bez výhrad, B – kandidát byl doporučen, ale pro vykonávání poptávané pozice by bylo ještě třeba mu poskytnout dodatečné školení nebo mentora, C – kandidát nebyl doporučen. Osobní reporty byly na žádost společnosti X zpracovány v kratším rozsahu, než je standardem. Obsahovaly polovinu A4 o silných stránkách a druhou polovinu doporučení k rozvoji. V každé z částí byl vždy jeden bod ke každé kompetenci, která byla na AC hodnocena.

Všem uchazečům byla nabídnuta dobrovolná zpětná vazba s interpretací jejich výsledků. Probíhala v prostorách klienta s časovou dotací 30 minut na kandidáta. Této nabídky využilo asi 10 účastníků.

Nejtěžšími aspekty pro organizátory bylo:

- zůstat nezaujatý při hodnocení
- vypořádat se s úkoly v časové tísni
- sestavit harmonogram
- popasovat se s organizací velké skupiny lidí
- zvládnout celý týden v hektickém tempu.

AC probíhalo během jednoho týdne od pondělí do pátku každý den asi 8 hodin. Na závěr každého pozorovacího dne ještě následovala 90minutová porada pozorovatelů, při které se hodnotila každá kompetence každého kandidáta zvlášť. Všichni účastníci museli absolvovat 3 individuální aktivity, 2 skupinové a rozhovor s manažery X. Plánování koordinace aktivit všech účastníků a příprava všech potřebných materiálů si vyžádalo hodně času a úsilí. Zejména proto, že finální podobu modelových situací koordinátoři obdrželi méně než týden před samotnou realizací AC.

Na otázku vlastního hodnocení většinou respondenti odpovídali, že dané AC bylo velmi dobře sestaveno. Klient byl spokojen s průběhem, individuálními zprávami i zpětnými vazbami. Proto lze předpokládat, že celé AC proběhlo úspěšně. Jeden den došlo k drobné chybě, kdy uchazečům byl rozdán harmonogram uchazečů z jiného dne. Na problém se však brzy přišlo a byl napraven.

V rámci sebereflexe organizátoři navrhli, co by příště při podobném projektu dělali jinak, tedy:

1. apelovali by na klienta, aby svolil k rozložení AC do dvou týdnů, a tím snížil náročnost přípravy i průběhu
2. trvali by na dodání veškerých podkladů pro realizaci (seznam vybraných kompetencí, modelových situací nebo, počet účastníků, ...) nejpozději 14 dní před datem realizace AC
3. kladli by větší důraz na výběr kompetencí a sestavení kompetenčního modelu.

#### 4.8 Zhodnocení a možná opatření

Všechny požadované kompetence byly sledovány minimálně ve dvou modelových situacích (a maximálně v pěti), tudíž byla splněna podmínka vyplývající ze všeobecných standardů pro pořádání AC, která předepisuje sledovat každou z dovedností v průběhu AC alespoň dvakrát.

Dalším standardem je účast více kandidátů, ideálně 5 až 7, ne méně než 2 a ne více než 12. Počet 10 účastníků, kteří analyzovaným AC prošli, je tedy v normě. Průběhu centra dohlíželo celkem 5 hodnotitelů, přičemž 3 byli najatými pracovníky agentury QED a 2 zástupci společnosti X. Tím se dostalo pravidlu, že každou aktivitu musí zároveň sledovat alespoň tři porotci. Dokonce bylo dosaženo optimálního stavu, kdy je počet hodnotitelů ku počtu sledovaných 1:2 (zde 5:10).

Čistý pozorovací čas každého kandidáta (bez vyplňování testů) činil 3 h. Dodržena byla tedy i zásada možného pozorování změny chování a výkonu v čase, které, vzhledem k délce trvání AC (7 h 20 min), jistě bylo možné sledovat.

Rozvojovou oblastí společnosti QED v případě pořádání AC je vyžadování zpětné vazby od svých klientů. Z konzultace se zaměstnankyní společnosti QED vyplynulo, že žádný podobný způsob zlepšování svých služeb AC nepraktikují.

Zpětná vazba by mohla být prováděna například formou evaluačních dotazníků. Ty by byly zaměřeny na spokojenost zákazníků. Zpětně by v nich bylo hodnoceno naplnění účelu pořádání AC a vystupování personálu QED, posouzení vhodnosti sestaveného programu AC a kvality provedení. Další možnou variantou zpětné vazby by bylo dotazování účastníků AC, tedy uchazečů o vypsání pracovní pozice. Těch by se organizátoři ptali na hodnocení připraveného zázemí (vycházíme-li z faktu, že AC



bylo pořádáno v prostorách firmy QED), dále na náročnost programu, jednání hodnotitelů a další dojmy.

Je pravděpodobné, že zástupci klientské firmy (hodnotitelé nebo přímo zadavatel) by si vážili jiných kvalit a všímali si jiných nedostatků, než kandidáti a naopak. Bylo by tedy vhodné zařadit dotazování obou zúčastněných stran, aby měli organizátoři AC plastičtější náhled na práci, kterou odvedli. Oba návrhy dotazníků jsou přiloženy k této práci (Přílohy B a C).

---

---

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat metodu assessment centrum. Vyložit její průběh a specifika nejprve tak, jak je uvádí literatura, a následně dle postupů konkrétní specializované firmy. Součástí bylo i představení činnosti vybrané společnosti a jejich charakteristik. Dalšími úkoly této práce bylo zhodnotit provádění assessment centra zvolenou organizací na pozadí nastudované teorie a navrhnout možná opatření, která by mohla zefektivnit a celkově vylepšit provozování assessment centra v praxi.

Na základě této struktury se tedy práce v první kapitole zabývala definicí klíčových slov, principem metody assessment centrum, jejími přednostmi a obecným průběhem. Druhá kapitola byla věnovaná charakteristice společnosti QED GROUP, a. s, popisem jejich činností a rozborem její ekonomické situace. Ve třetí kapitole jsme se věnovali assessment centru v provedení společnosti QED tak, jak firma tento svůj produkt běžně prezentuje svým potenciálním zákazníkům.

Čtvrtá kapitola obsahuje případovou studii o konkrétním AC, které společnost QED zorganizovala pro firmu X. Zde je možné pozorovat rozdíly mezi standardem představeným třetí kapitolou a upravenou formou dle přání zákazníka, které je věnovaná právě kapitola čtvrtá. Tyto aspekty, ve kterých se daný standard a konkrétní provedené AC odlišují, poukazují na kreativní přístup QED GROUP ke každému projektu, který firma vyznává. Odkazují tak na jejich snahu přizpůsobit své postupy požadavkům jednotlivých klientů a zkoušet nové způsoby pro dosažení cílů. Součástí této případové studie bylo provedeno dotazování pracovníků firmy QED, kteří se na organizaci daného AC pro X podíleli. Z jejich odpovědí a postřehů částečně vyplynul závěr čtvrté kapitoly. Ten je věnován zhodnocení a porovnání prováděného AC s postupy uvedenými v literatuře na straně jedné, jakožto i námětům a doporučením pro budoucí zdokonalení na straně druhé. Jedním z těchto doporučení bylo v příštích projektech vždy žádat od svých klientů zpětnou vazbu, která by mohla mít podobu navrhovaného evaluačního dotazníku.

## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1: Shrnutí validity metod výběru (s. 19)
- Tabulka č. 2: Posouzení zdrojů společnosti QED GROUP, a.s. (s. 30)
- Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti QED GROUP, a.s. (s. 31)
- Tabulka č. 4: Harmonogram AC 22.9.2016 (s. 38)

## **Seznam obrázků**

- Obrázek č. 1: Míra inflace (s. 25)
- Obrázek č. 2: Míra nezaměstnanosti (s. 26)
- Obrázek č. 3: Vývoj kurzu dolaru za posledních 5 let (s. 27)

---

---

## Seznam použitých zkratk

AC.....	assessment centrum
DC.....	development centrum
AT&T.....	American Telegraph & Telephone
QED.....	QED GROUP, a.s.
X.....	klientská firma společnosti QED GROUP, a.s.
WPS.....	Wave Professional Styles
LJI.....	Leadership Judgement Indicator
SAA.....	Swift Analysis Aptitude

---

---

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, John. SILVESTER, Johanne. PATTERSON, Fiona. ROBERTSON, Ivan. COOPER, Cary. BURNES, Bernard. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a. s. 2007. ISBN: 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

ERLACH, Klaus. *Value Stream Design: The Way Towards a Lean Factory*. Berlin Heidelberg: Springer – Verlag, 2013. ISBN 978-3-642-12568-3.

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

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Motiv Press, 2012. ISBN 978-80-904133-5-1.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. a kolektiv. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NEWTON Books, 2010. ISBN 978-80-9038-588-7.

VEBER, Jaromír; a kolektiv. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek; MULAČ, Petr; a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Internetové zdroje

*ASQ, The Global Voice of Quality.* [online] Milwaukee, USA: 2017. [cit. 2017-12-04]  
Dostupné z: <http://asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>

*Český statistický úřad.* [online]. Praha. Aktualizováno 13.3.2017, [cit. 2017-17-04]  
Dostupné  
z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich),  
[https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf)  
a <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

*Finance.cz.* [online] Praha: 2017. [cit. 2017-07-04] Dostupné  
z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-qed-group-a-s-24735884>

*Formula 4 Leadership.* [online] Nottingham, Velká Británie: 2017. [cit. 2017-18-04]  
Dostupné z <http://www.formula4leadership.com/index.php/information/about-formula-4-leadership>

*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations.* [online]  
Alexandria, USA: 2014. [cit. 2017-01-03] Dostupné  
z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780>

*Kurzy.cz* [online]. Praha. Aktualizováno 5. 4. 2017, [cit. 2017-05-04]. Dostupné  
z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-5.4.2012/>

*IPA.* Český Těšín: 2007. [online] [cit. 2017-12-04] Dostupné  
z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/prumyslove-inzenyrstvi>

*Management Mania.* [online] Plzeň. Aktualizováno 22.07.2015. [cit. 2017-12-04]  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

*Poslání předmětu PISP.* [online] Masarykova Univerzita. Brno: 2004. [cit. 2017-14-04]  
Dostupné  
z: [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SPP341/um/Uvod\\_o\\_predmetu\\_PISP.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SPP341/um/Uvod_o_predmetu_PISP.pdf)

*QED GROUP, a.s.* [online] Praha: 2017. [cit. 2017-22-03] Dostupné  
z: <http://www.qedgroup.cz/>

*Saville Assessment.* [online] Surrey, Velká Británie: 2017. [cit. 2017-18-04]. Dostupné  
z: <https://www.savilleassessment.com/professional-styles>

---

*The International Congress on Assessment Center Methods.* [online] USA: 2017 [cit. 2017-01-03] Dostupné z: <http://www.assessmentcenters.org/about>

*The QED Group, LLC.* [online] Arlington, USA: 2017. [cit. 2017-22-03] Dostupné z: <https://www.qedgroupllc.com/>

*Zákon 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech.* [online sbírka zákonů] Praha: 2012. [cit. 2017-05-04] Dostupný z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

*Zákon 458/2016 Sb. upravující zákon o obchodních společnostech a družstvech,* [online sbírka zákonů] Praha: 2016. [cit. 2017-05-04]. Dostupný z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=z%c3%al%20o%20obchodn%c3%adch%20korporac%c3%adch&typeLaw=zakon&what=Text\\_v\\_annotaci](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=z%c3%al%20o%20obchodn%c3%adch%20korporac%c3%adch&typeLaw=zakon&what=Text_v_annotaci)

*Zákon 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů* [online sbírka zákonů]. Praha: 2004. [cit. 2017-05-04] Dostupný z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=96/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=96/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## **Ostatní zdroje**

*Nabídka Assessment centra pro společnost X*

*Záznamový arch AC pro X*

*Osobní konzultace a emailová komunikace s Veronikou Slezákovou, pracovnící QED GROUP, a.s. která je zodpovědná za všechna AC ve firmě*

*MAŇOUROVÁ, M., NOVÁKOVÁ, P., PIHEROVÁ, K., ŠTEFANSKÝ, M. Seminární práce z předmětu Účetnictví 2: Analýza účetní závěrky QED GROUP, a.s. Plzeň: 2015*



## **Seznam příloh**

- Příloha A: Dotazování pracovníků QED GROUP, a.s.
- Příloha B: Návrh evaluačního dotazníku pro clientskou firmu
- Příloha C: Návrh evaluačního dotazníku pro účastníky assessment centra

## **Přílohy**

Příloha A: Dotazování pracovníků QED GROUP, a.s.

- 1) Jak vznikal současný standard průběhu AC ve Vaší režii?
- 2) Kdy vznikla finální verze tak, jak ji dnes prezentujete svým klientům?
- 3) Kdo jsou jeho autoři/je jeho autorem?
- 4) Jak vypadá struktura osobního reportu?
- 5) Kolik přibližně lidí se podílí na organizaci AC od počátečního kontaktu s klientem až po poskytnutí zpětné vazby účastníkům?
- 6) Jak probíhala komunikace se společností X?
- 7) Jaké bylo zadání od společnosti X?
- 8) Jak probíhal proces zaškolování hodnotitelů ze společnosti X?
- 9) Na jakých pozicích byli ve firmě lidé, které jste školili pro funkci hodnotitelů?
- 10) Kdy AC proběhlo?
- 11) Kde proběhlo?
- 12) Bylo AC pro společnost X něčím specifické?
- 13) Probíhalo bez komplikací?
- 14) Jak rozsáhlé reporty jste zpracovávali pro účastníky AC pro společnost X?
- 15) Jak, kde a kdy probíhala zpětná vazba účastníkům?
- 16) Jak, kde a kdy jste poskytovali zpětnou vazbu společnosti X?
- 17) Žádali jste zástupce firmy X o vyplnění dotazníku spokojenosti pro Vás?
- 18) Co bylo na pořádání AC pro společnost X nejtěžší?
- 19) V rámci sebereflexe, jak byste dané AC ohodnotili?











## **Abstrakt**

NOVÁKOVÁ, Petra. *Metoda assessment centrum v praxi*. Bakalářská práce, 58 s., Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2017.

**Klíčová slova:** assessment centrum, hodnotitel, modelová situace, výběrové řízení

Tato bakalářská práce se zabývá výběrovým řízením prováděným metodou assessment centrum. Shrnuje teoretické poznatky o jejích charakteristikách tak, jak je uvádí literatura, a porovnává je s praktickým postupem vybrané firmy, která službu assessment centrum na českém trhu nabízí. Hlavním cílem práce je zhodnotit současnou praxi provádění assessment centra v konkrétní společnosti na pozadí teorie psychologie práce a následně navrhnout možná opatření pro budoucí aplikaci této metody. Rozbor provádění assessment centra čerpá kromě literatury z odborné konzultace s vedoucí assessment center vybrané společnosti, interních dokumentů a empirického šetření. Navrhovaná opatření, formulovaná na základě výsledků rozboru, mají za cíl zefektivnit další provádění assessment centra.



## **Abstract**

NOVÁKOVÁ, Petra. *Assessment centre method in practice*. Bachelor thesis. 58 p., Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 2017.

**Key words:** assessment centre, assessor, practical simulation, selection procedure

This bachelor's thesis deals with the topic of the selection procedure with the use of the method Assessment Centre. It sums up theoretical aspects about its characteristics as they are presented in a bibliography and compares them with the technique that is used in a real life of a company. The main purpose of this work is to analyse the current common practice in the chosen company on the theoretical background of the psychology of work. Afterwards it suggests new possibilities for the application of the method in the future. The analysis derives data from the literature, consultation with the chief of the service assessment centre in the company, internal documents and a questionnaire. Final recommendations are based on the analysis. The goal is to improve the service and increase the satisfaction of clients in the future.