

# Assessment centra

# Druhy a cíle AC

- **Výběr pracovníků** (nejvhodnějšího ze skupiny). Výběr z interních nebo externích zdrojů. Výběrové AC.
- **Přemístění pracovníků.** (Replacement)
- **Hodnocení pracovníků.** Hodnocení úrovně stávajících pracovníků. Identifikace potenciálu. Identifikace a plán vzdělávacích potřeb. Návrh kariérového rozvoje. Hodnotící AC.
- **Výcvikový program.** (Development C). Cílem je zvýšení kompetencí, identifikace rozvojových potřeb. Diagnostická, rozvojová a vzdělávací metoda. Výcviková metoda i pro hodnotitele.

# Výběrové AC

- Speciální dg. metoda.
- Komplex zkouškových situací.
- Hodnocení uchazečů v konkrétních (pracovních i nepracovních) situacích.
- Počet uchazečů 5-12
- Trvání: obvykle celý den

## Cíle:

- Provéřit konkrétní schopnosti a dovednosti
- Identifikovat slabé a silné stránky
- Srovnat výkony a způsoby chování

# Výhody AC

- Snižuje riziko špatného výběru (špatný výběr může někdy znamenat **velkou ztrátu pro firmu**),
- Kolektivní zkoušky - **úspora času**
- Assessment centra se zúčastňuje větší počet hodnotitelů - **sníží subjektivitu** výsledného hodnocení
- Kandidáti procházejí různými typy diagnostických zkoušek - zvyšuje se **spolehlivost výsledků**
- Kandidáty je možno sledovat v **interakci** s dalšími osobami – lze hodnotit i schopnost týmové práce
- Kvality kandidátů lze lépe **porovnat**, protože jsou přítomni všichni současně (mají stejné podmínky)

# Interní a externí AC

- **Interní AC** - jsou-li ve firmě k dispozici odborníci (např. psycholog...)
- **Externí AC** – na zakázku, personální agentury (nutnost dobře vyjednat). Prověřit agenturu.

# Obvyklé využití AC

- při prověřování kandidátů **na pozice s vyššími nároky na kompetence** (pozice manažerské a jiných specialistů s vysokými nároky na odolnost apod.),
- při **identifikaci a ověřování optimálních způsobů specificky zaměřeného chování**, např. prodejní dovednosti, vůdcovské či manažerské chování, práce v týmu apod.

# Co se obvykle prověřuje/hodnotí

- vybrané **osobnostní vlastnosti**  
(mnohdy testovými metodami)
- předpoklady pro **týmovou práci**,
- **způsoby chování**,
- způsoby **vedení druhých**,
- **prezentační dovednosti**,
- **míra adaptability**,
- osobní situace a **motivace k práci**  
(rozhovory),
- **speciální dovednosti** – práce na počítači, jazykové znalosti apod.

# Organizace AC

## Plán/scénář obsahuje:

- **Struktura úkolů** (jaké úkoly s jakým cílem, přesný popis...). **Záleží na „objednávce“ a dohodě.** Na zkušenosti agentury. **Co se bude u úkolů hodnotit.**
- **Časová náročnost** (jednotlivé úkoly, celý program včetně vyhodnocení)
- Přestávky, občerstvení
- **Role hodnotitelů** (kdo a kolik, rozdělení rolí, příprava hodnotitelů)
- **Pomůcky** (pro plnění úkolů i hodnotitele)



## Časový harmonogram pro 8 účastníků dopoledne

Čas	Trvání	Učastníci								Hodnotitelé			
		1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
8:00	0:20	Zahájení, představení											
8:20	0:30	Skupinová práce I											
8:50	0:10	Zadání individuálních techniky a baterie testů											
9:00	0:20	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Testy	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Testy				
9:20	0:20	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	1	1	7	7
9:40	0:20	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	2	2	8	8
10:00	0:20	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	3	3	1	1
10:20	0:20	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	4	4	2	2
10:40	0:20	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	5	5	3	3
11:00	0:20	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	6	6	4	4
11:20	0:20	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	7	7	5	5
11:40	0:20	Testy	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Testy	Rozhovor v AJ	8	8	6	6
12:00	0:25	Skupinová práce II											
12:25	0:10	Sebereflexe											
12:35	0:15	Zakončení											

PŘÍKLAD

# Obvyklé metody

- Metody dynamické/aktivizující a pasivní
- Individuální, ve dvojicích, skupinové
  
- hraní rolí,
- řešení případových studií, situace,
- diskuse na téma,
- sebeprezentace,
- zkoušky a testy,
- rozhovory,
- prověřování znalostí a dovedností.

# Příklad postupu

- Uvítání uchazečů, informace o programu
- Dotazníkové metody, psychodiagnostika
- Individuální pohovory
- Individuální řešení případové studie
- Týmová práce s případovou studií
- Prezentace a vyhodnocení případové studie
- Ukončení Assessment Centra, rozloučení a informace účastníkům
- Porada hodnotitelů

# Skupinová diskuse

- Skupina řeší nějaký zadaný problém nebo jen diskutují o nějakém tématu.

## Hodnotí se:

- iniciativa,
- sebeprosazení,
- schopnost argumentace,
- verbální a neverbální projev,
- akceptování názoru jiných apod.,
- znalosti,
- schopnost naslouchat...

Např.: Vymyslet logo, název firmy,  
zásady chování... atd.

# Řešení případových studií

- Jedná se obvykle o konkrétní situace z praxe.  
Nebo i nereálný úkol.

Hodnotí se:

- schopnost kandidáta nalézt řešení,
- získat pro něj dostatečnou podporu ostatních,
- vyjednávací a prezentační dovednosti,
- vliv na skupinu,
- motivace druhých,
- kreativita, improvizace,
- aktivita a spolupráce,
- zvládání stresu,
- nadhled.

Scénáře někdy záměrně vyvolávají stres a napětí mezi účastníky.

Např. Získat sponzora pro ... Role play, do kterých se mohou zapojit i hodnotitelé...

## Prezentace nebo sebe prezentace

Vytvořit prezentaci služby, výrobku ...  
nebo sebe sama (např. u obchodníků).

### Hodnotí se:

- schopnost vyvolat zájem
- získat posluchače na svou stranu
- slovní projev
- neverbální chování
- logičnost a výstižnost tématu
- oční kontakt či gesta
- navození příjemné atmosféry
- pozitivní postoj
- práce s prezentačními pomůckami či technikou

# ZADÁVÁNÍ ÚLOH

## PŘÍKLAD

### 1. Skupinová práce I - diskuse: „Jak maximálně vytěžit marketingovou strategii“

#### Zadání:

Marketingové oddělení společnosti ..... připravilo na 1. polovinu září 2007 marketingovou aktivitu „Všechno za 50%“. Podstata je velmi jednoduchá Pokud si někdo koupí *(prosim doplň, co je pro firmu v současné době velmi aktuální.....)*, zaplatí pouze 50% ceny. Připravte implementaci této marketingové strategie zmiňte všechny nezbytné kroky (konkrétní plán aktivit), které to bude vyžadovat po Vás a pro týmu prodejců, který vedete. Řešení zpracovávejte z pozice Area Sales Manažerů. Na tématu pracujte společně ve skupině a dejte dohromady jeden výstup platný pro všechny. Výstup prezentujte. Váš čas je 30 minut.

Čas:

diskuse 25 min

prezentace 5 min

# Zkoušky

- Diskuse o tématu v angličtině
- Napsání obchodního dopisu
- Dopis v angličtině
- Telefonát v angličtině
- Vypracovat tabulku v Excelu
- Vytvořit prezentaci
- Napsat pozvánku...



# Hodnocení v AC

- Hodnotitelský tým musí mít adekvátní složení (moderátor, nadřízený, další hodnotitelé, psycholog), min. 3
- Rozdělené role
- Porada hodnotitelů ihned po skončení AC, testy lze vyhodnotit v průběhu nebo později
- Příprava hodnotících škál ke každému z úkolů (co sledovat) pro každého uchazeče
- Příprava hodnotitelů před AC

# Posuzovací škály

SAMPLE OF SUMMARY INDIVIDUAL EVALUATION FROM THE ASSESMENT CENTRE

Position:	.....						
Candidate	XY						
Criteria	Exercises						Final Rating
	Managem nt Meeting	Award Fund Allocat ion	Product Launch Present.	Negoti ation	Perform. Interview	In Basket exercise	
Strategic management		2	1	2	1	1	1
Leading people	1		2	1		2	1
Team Work, Communication	1			1	2	2	2
Planning/Organising	2	3	3	4		4	3
Initiative/Innovation	3	2	3		3	3	3
Adaptability/Flexibility	2	1	2		1		2
Technical/Professional Skills	2	3	3	3	4	3	3
Assessors	SL, TB, PT	TB, RK,N MD	PT, AL, BW	SL, AL	RK,BW	MD, AL	

Rating Scale:

1 below requirements.....3 fulfills requirements....5 well above requirements

**Assessment Center.....**

**AC Observation and Assessment Review Sheet**

**Candidate:**

**Assessor:**

<b>Communication</b>		<b>Observations</b>	<b>Rating</b>
+ve Uses clear concise statements Good eye contact with audience Uses positive and appropriate non-verbals Uses positive body language Understands the content of information Positive energetic language Adapts style to audience ..	-ve Makes few contributions Communicates in a confusing manner Is not energetic in his/her delivery Allows nerves to take over ..		
<b>Focus</b>			
+ve Understands and executes company strategy Sets and shares clear strategy Spends time on the most important issues in the presentation Develops controlled action steps Uses a clear structured approach ..	-ve Spends too much time on irrelevant details Sets unrealistic targets Short term thinking and focus Makes mistakes with the data Presentation is not focused on the real goal ..		
<b>Passion</b>			
+ve Alive Energises others and is influential Smiling, buzzing with enthusiasm Shows interest Uses conviction in his/her statements ..	-ve Flat voice No action Passive Complains Blames Careless Bored ..		
<b>Judgement</b>			
+ve recognises potential threats calculated risk taker consider swot or similar tools analyses and then forms conclusions add procedures to the decision making process looks for facts and figures can see trends and patterns makes linkages and can read between the lines ..	-ve Fails to consider threats Takes risks Does not consider tools Inadequate analysis Does not see trends and patterns Does not make linkages ..		
.....			

## PŘÍKLAD

### KRITÉRIA

0 %		100 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>řeší</u> nepodstatné věci</li> <li>• nemá přehled</li> <li>• problém pouze pojmenovává, neřeší</li> <li>• není přístupný změnám</li> <li>• změny vnímá jako problém</li> <li>• je stereotypní</li> <li>• nevidí souvislosti</li> </ul>	<p><b>A</b></p> <p><b>INTELEKTUÁLNÍ PŘEDPOKLADY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jde vždy po podstatě a po příčinách</li> <li>• má přehled</li> <li>• problém řeší efektivně</li> <li>• nové přístupy vnímá jako výzvu</li> <li>• je tvořivý, nápaditý</li> <li>• má snahu vidět širší souvislosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nerozvážný</li> <li>• nenabízí pomoc</li> <li>• nevyrovnaný</li> <li>• v krizových situacích jedná zkratově</li> <li>• nevnímá potřeby ostatních</li> <li>• lidé ho odmítají</li> <li>• je negativní, bere energii</li> </ul>	<p><b>B</b></p> <p><b>EMOČNÍ INTELIGENCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvážný</li> <li>• vychází vstříc</li> <li>• vyrovnaný</li> <li>• v krizových situacích nachází řešení</li> <li>• vnímá potřeby ostatních</li> <li>• <u>lidé</u> vyhledávají jeho společnost</li> <li>• je pozitivní, předává energii</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nevyhledává zdroje informací</li> <li>• nevidí podněty</li> <li>• bez zájmu</li> <li>• nesoustředěný, rozbíhavý</li> <li>• neumí naslouchat druhým</li> <li>• chaotický</li> </ul>	<p><b>C</b></p> <p><b>SCHOPNOST UČIT SE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyhledává zdroje informací</li> <li>• vnímavý k podnětům</li> <li>• vytrvalý, má zájem</li> <li>• soustředěný</li> <li>• aktivně naslouchá</li> <li>• systematický</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nařizuje, je autoritativní</li> <li>• vynucuje si respekt</li> <li>• nezajímá se o schopnosti a potřeby jednotlivců</li> <li>• demotivuje</li> <li>• neposkytuje informace, ZV</li> <li>• nezajímá se o potřeby spolupracovníků</li> <li>• nepřijímá odpovědnost</li> <li>• neprosazuje se, nevede tým</li> </ul>	<p><b>D</b></p> <p><b>SCHOPNOST VEDENÍ LIDÍ (POTENCIÁL)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vtahuje lidi do spolupráce</li> <li>• rozumí rozdílným schopnostem a potřebám lidí</li> <li>• má přirozenou autoritu</li> <li>• motivuje</li> <li>• sdílí informace, pracuje se ZV</li> <li>• vnímá potřeby <u>spolupracovníků</u> a reaguje na ně</li> <li>• přijímá odpovědnost prosazuje se, vede tým</li> </ul>

# ŠKÁLY (NA KAŽDOU KOMPETENCI + FINÁLNÍ)

1 - 10

## HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

<p><u>0 – 25%</u> <b>NP</b> <i>nevhodný na pozici</i></p>	<p><b>Nevhodný pro „pozici“</b> - projevy schopností a dovedností nemají ani elementární úroveň, nejsou viditelné ani zřejmé, postoj není v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>26 – 50%</u> <b>BP</b> <i>bez perspektivy pro pozici</i></p>	<p><b>Neperspektivní pro „pozici“</b> - krátkodobě může agendu udržovat v chodu, schopnosti a dovednosti jsou málo zřejmé, na elementární úrovni, vnímáme v nich výrazné rezervy vyžadující velké (avšak málo efektivní) investice do rozvoje, postoj není v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>51 – 75%</u> <b>SP</b> <i>s perspektivou pro pozici</i></p>	<p><b>Perspektivní pro „pozici“</b> - projevy schopností a dovedností jsou viditelné, uplatňuje je spíše účinně, snadno nacházíme prostor k rozvoji, investice do rozvoje je efektivní, postoj je v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>76 – 100%</u> <b>OP</b> <i>optimální pro pozici</i></p>	<p><b>Vyhovuje všem nárokům „pozice“</b> - projevy schopností a dovedností jsou výrazné a zřejmé, účinně je uplatňuje ve všech situacích, dosahuje žádoucích efektů, nacházíme menší prostor k rozvoji, investice do rozvoje je efektivní, postoj je v souladu s dovednostmi.</p>

ideálně  
širší než  
3-5 bodů,  
ideálně  
sudý  
počet  
úrovní

PŘÍKLAD

# MATICE HODNOCENÍ

## MATICE METOD

Kritérium		Metoda	1	2	3	4
A	Intelektuální předpoklady		X		X	X
B	Emoční inteligence			X	X	X
C	Schopnost se učit		X	X	X	
D	Schopnost vedení lidí (potenciál)		X		X	X
E	Drive		X	X	X	X

co se hodnotí v kterém cvičení a kým

ideálně každá kompetence 2x

## Matica Študenti Letné Programy

Kritérium		Metoda	1 Presun skup. veľka I	2 Dilemy mala skupina I	3 Rozhovor I	4 Rozhovor II (cast in E)	5 Prezentacia	6 Horska draha skupin veľka II	7 Dotazniky
A	CH-Principiálnosť			X	X				X
B	CH-Rešpektovanie iných	X	X					X	X
C	CH-Odvaħa			X					
D	E-Kritické myslenie	X	X			X		X	
E	E-všestrannosť, hĺbka				X				
F	L-Schopnosť viesť	X	X					X	X
G	L-Ambícia				X				
H	L-Iniciatívnosť	X			X	X		X	
I	Obean. Angazovanosť			X		X			
J	Angličtina				X			X	
K	Motivácia pre program			X					

X – primárne hodnotené kritérium

- 1 Skupinová technika – veľká skupina (I), súťaž 2 tímov proti sebe
- 2 Skupinová technika – malá skupina (I), riešenie morálnej dilemy
- 3 Interview I – motivácia, CH, A
- 4 Interview II – L, E, časť v angličtine
- 5 Skupinová technika – malá skupina (II), riešenie problému udržateľnosti
- 6 Skupinová technika – veľká skupina (II), súťaž 2 tímov proti sebe, konštrukcia Horskej dráhy
- 7 Prezentácia/case study – inic. zmeny
- 8 Test. bateria, sebareflexia

# Výstupy z AC

- Doporučení nejvhodnějšího uchazeče (nejvhodnějších uchazečů)
- Porovnání uchazečů
- Jiné poznatky důležité pro firmu (jaké chování je vhodné...)
- Forma výstupu je předmětem dohody se zadavatelem - nejlépe strukturovaný formulář předem odsouhlasený oběma stranami
- Zpětná vazba pro účastníky (i v písemné podobě) - ZV pro účastníky na místě nebo písemně



# VÝSTUPNÍ ZPRÁVY

PŘÍKLAD

## IV. STRUKTURA INDIVIDUÁLNÍHO VÝSTUPU

A. *SILNÉ STRÁNKY*

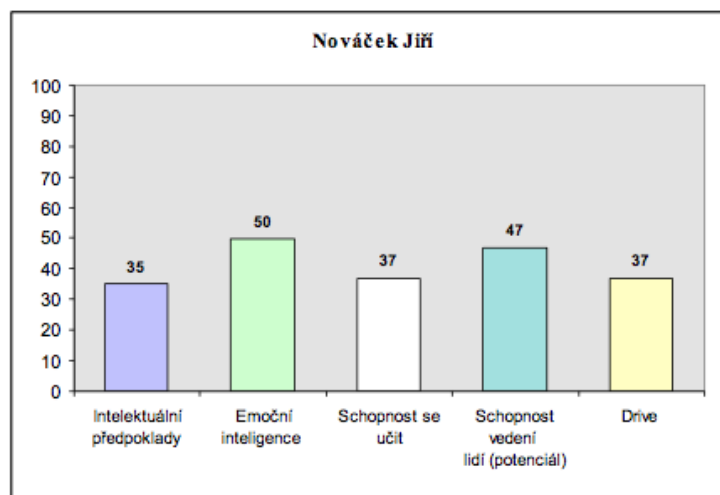
•  
•

FOTO

B. *ROZVOJOVÉ POTŘEBY*

•  
•

C. *GRAF BODOVÉHO HODNOCENÍ V JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍCH*



D. *POTENCIÁL*

E. *DOPORUČENÍ*

# ZPĚTNÁ VAZBA!!!

# Etika AC

- Uchazeči jsou partneři: respekt
- Skladba úkolů by neměla uchazeče ohrožovat (např. intimní informace, nutnost doteků, příliš obtížné zkoušky...)
- Dobrá příprava i organizace (jasná organizace, sehraná komise, občerstvení, respekt k potřebám...)
- Uchazeči by neměli odcházet se špatnými pocity („spráskaní psi“) či zkušenostmi („už nikdy nic takového“)
- Někteří lidé mají špatnou zkušenost s AC – nedůvěra
- Roli hraje věk účastníka (nemusí se mu chtít procházet zkouškami ... )
- Význam pro uchazeče: jednorázová zkouška – šetří čas, získá hodně informací o potenciálním zaměstnavateli i o pozici (má na to?), zpětná vazba o sobě, zajímavá osobní zkušenost pro další výběrová řízení

# Úkol

Jeden (každý) tým = **připraví plán AC, zkoušky AC, pozorovací schémata**, převezmou roli hodnotitelů, realizují 1 – 2 zkoušky (dle délky), vyberou uchazeče

Dva týmy - uchazeči o zaměstnání, podrobí se připravené zkoušce

Ostatní týmy budou pozorovatelé