

# 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: několik hodin až dva dny. 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 - **snižuje 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

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

# Organizace AC

Plán/scénář obsahuje:

- **Úvodní „technické“ informace**
- **Struktura úkolů** (jaké úkoly s jakým cílem, přesný popis...). Záleží na „objednávce“ a dohodě. A na zkušenosti agentury. **Vyznačit, 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)



# Obvyklé metody

- Metody dynamické/aktivizující a pasivní (např. dotazníky)
- Individuální, ve dvojicích, skupinové
- hraní rolí,
- řešení případových studií, řešení situací,
- diskuse na určené téma,
- (sebe)prezentace,
- zkoušky a testy,
- rozhovory,
- prověřování znalostí a dovedností.

# Příklad postupu

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

# Skupinová diskuse

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

Hodnotí se např.:

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

Např.: Vymyslet logo, název firmy, pravidla pro chování... atd.

# Řešení případových studií

- Jedná se obvykle o konkrétní situace/případ 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 firmu. Lze využít 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

# Konkrétní zkoušky pro prověření „tvrdých“ znalostí/dovedností

- 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. tři lidé
- Příprava hodnotitelů před AC
- Rozdělené role
- Příprava hodnotících škál ke každému z úkolů (co sledovat) pro každého uchazeče
- Porada hodnotitelů ihned po skončení AC, testy lze vyhodnotit v průběhu nebo později

# 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 ..		
.....			

# Výstupy z AC

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

# 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