

Prožívání AC ze strany realizátorů

Ivana Hlavínová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Hlavínová**
Osobní číslo: **H11080**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Prožívání Assessment centra ze strany realizátorů**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Vymezení teoretických východisek z oblasti výběrového řízení a Assessment centra.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního výzkumu pomocí metodiky polostrukturovaného rozhovoru.

Analýza za pomoci kódování a kategorizování dat.

Zpracování a vyhodnocení získaných informací, včetně jejich interpretace.

Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

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

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-868541-29-X.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-247-0215-0.

MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1362-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 10.3.2015


.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o výběrovém řízení uchazečů o zaměstnání. Rozdělena je do dvou částí. První část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole je popsáno běžné výběrové řízení na základě osobního pohovoru. V druhé kapitole je vysvětleno výběrové řízení pomocí Assessment Centra. Třetí kapitola popisuje propojenost Assessment Centra a andragogiky. Empirická část navazuje na teoretickou část, kde probíhá analýza rozhovorů s jednotlivými realizátory Assessment Centra. Bakalářská práce obsahuje vyhodnocení kvalitativního výzkumu. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak prožívají Assessment Centrum jeho realizátoři.

Klíčová slova:

Assessment Centre, výběrové řízení, uchazeč, moderátor, manažer, personalista, hodnotitel, kandidát.

ABSTRACT

This thesis discusses the selection process for job seekers. It is divided into two parts. The first part deals with the usual selection process based on a personal interview, with the selection process by Assessment Centre and a connectedness through Assessment Centre and andragogy. The research section refers to the theoretical part where there is an analysis of interviews with implementers of the Assessment centre. The thesis includes an evaluation of qualitative research. The aim of the research was to find out how the implementers are immersed in the Assessment Centre.

Keywords:

Assessment Centre, selection process, job seeker, host, manager, personnel, evaluator, candidate

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za jeho ochotu, vstřícnost, rady a připomínky, které mi v průběhu psaní ochotně poskytoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně za použití zdrojů, které uvádím v seznamu.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 DEFINICE.....	12
1.2 VYMEZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA.....	12
1.3 DEFINICE POŽADAVKŮ	13
1.4 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ	14
1.5 VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	16
2 ASSESSMENT CENTRA	17
2.1 DEFINICE.....	17
2.2 VÝVOJ AC.....	18
2.3 ZAMĚŘENÍ A VYUŽITÍ AC	18
2.4 ÚČASTNÍCI ASSESSMENT CENTRA	20
2.5 STRUKTURA A METODY ASSESSMENT CENTRA	22
3 ASSESSMENT CENTRUM A ANDRAGOGIKA	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	29
4.1 URČENÍ CÍLE VÝZKUMU.....	29
4.2 FORMULOVÁNÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	30
4.3 VYTVOŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	30
4.4 METODY ZKOUMÁNÍ.....	30
4.5 VÝBĚR RESPONDENTŮ	31
4.6 RESPONDENTI – REALIZÁTOŘI AC.....	31
4.7 PROVEDENÍ VÝZKUMU	32
4.8 ZPRACOVÁNÍ DAT – POSTUP	32
4.9 VYTVOŘENÉ KATEGORIE	33
4.9.1 Očekávání z prvního AC.....	33
4.9.2 Příprava na AC ve srovnání s klasickým výběrovým řízením.....	34
4.9.3 Role v AC a vliv dřívější praxe.....	36
4.9.4 Ovlivnění role v AC ostatními hodnotiteli.....	37
4.9.5 Vnímání kvality výběru pomocí AC	38
4.9.6 Srovnání pocitů z prvního AC s dalšími	40
5 SHRUTÍ A INTERPRETACE DAT	42
5.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	43
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK	49
SEZNAM PŘÍLOH	50

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Prožívání Assessment Centra ze strany realizátorů.“ Vzhledem k tomu, že jsem sama prošla výběrem přes AC a měla jsem z toho trošku zvláštní a divné pocity, mne napadla myšlenka, jak se asi cítí samotní realizátoři AC. Díky tomu, že pracuji na vedoucí pozici, kde si dělám základní personalistiku, jsem zvyklá si zaměstnance vybírat klasickým výběrovým řízením. Po osobní zkušenosti s výběrovým řízením AC jsem začala uvažovat, že by bylo dobré zjistit, jak realizátoři vnímají výběr uchazečů díky AC. Většina realizátorů má dřívější praxi, kde byli zvyklí právě na běžné výběrové řízení, pracovali samostatně na rozdíl při výběru AC, kde je práce kolektivní.

Cílem práce je tedy zjistit, jak se cítí realizátoři AC, co prožívají, jaký vliv na ně má dřívější praxe, zda se nechají někým ovlivnit při hodnocení a jak vidí celkově kvalitu výběru díky AC oproti klasickému výběrovému řízení.

Zajímalo mne, zda se měnili či neměnili jejich pocity prvního AC s těmi následnými, díky zkušenostem, které po realizování dalších a dalších AC získávali. Zda se jejich očekávání nebo obavy vyvrátily či naplnily.

Mnoho firem řeší, zda využít výběr budoucích zaměstnanců formou AC, anebo zůstat u běžného výběrového řízení, které si v podnicích a firmách dělají personalisté, manažeři, nebo majitelé u menších firem. Kladou si většinou otázku, zda se jim to vyplatí, jak časově, tak finančně. Mají pocit, že jsou do něčeho neznámého, pro ně neosvědčeného. Jsou zvyklí dát na vlastní pocity, na to, že si sami uchazeče vyberou na základě vlastního výběru.

Proto jsem se snažila zjistit, zda tento proces AC funguje taky co do kvality vybraných uchazečů, protože realizátoři a hodnotitelé jsou taktéž manažeři firem a můžou tuto skutečnost porovnat a vyhodnotit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Dle Kolmana (2004, s. 7 - 10) je potřeba zajistit, aby podnik disponoval oprávněnými lidmi na pracovních místech, to patří k výchozím a nejdůležitějším úlohám personalistů. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců proto vyžaduje důslednou přípravu a velkou pozornost. Spoléhat na náhodu, se ve většině případů totiž nevyplácí. Je to pak v konečném závěru ztráta času a zbytečné investice, které výběrové řízení stojí. Dále pak jsou to zbytečné problémy, které musí podnik řešit, pokud je vybraný nevhodný uchazeč. Prodražit se podniku může taky nevhodné provádění výběrového řízení a přijímání zaměstnanců a to tím, že pokud je výběrové řízení časově dlouhé, uchazeči můžou ztratit zájem o firmu nebo přijmou jinou nabídku. Hroník (2007, s. 99) ve své knize uvádí, než je třeba obsadit uvolněné místo, je potřeba mít jasno v tom, co jsou to vlastně zdroje a jak a čím budou objeveny a získány (síly). Rozlišuje interní zdroje, kterými jsou vlastní pracovníci, dále externí zdroje, do kterých patří všichni ostatní mimo firmu. Dle Hroníka (2007, s. 100 - 101) je potřeba se držet desaterem zásad efektivního výběrového řízení. Je přesvědčen o tom, že žádná ze zásad není zbytečná a desatero nemusí být úplné. Z toho důvodu je doplněné o jedenáctou zásadu.

„Přehled zásad

1. Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“.
2. Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.
3. Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“.
4. Celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý.
5. Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.
6. Celý proces je dokumentován.
7. Výběr jako transplantace.
8. Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
9. Výběrové řízení je postavené na čtyřech pilířích.
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků
11. Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v nejkratším možném čase“.

1.1 Definice

„Obecným cílem získávání a výběr pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“. (Armstrong, 2007, s. 343)

1.2 Vymezení pracovního místa

Armstrong (2002, s. 261) popisuje vymezení nového zaměstnance, které vyžaduje jasně vymezené obsazované místo a taky jeho očekávaných pracovních výsledků. Nově vytvořená pracovní pozice slouží jako základ pro stanovení těch nejdůležitějších osobních předpokladů, které nová pracovní pozice vyžaduje. Souhrn takových předpokladů tvoří kariéra výběru, které je nutné se během celého výběrového řízení držet. Čím je představa o obsazovaném pracovním místě jasnější, tím je pak výběrové řízení jednodušší a úspěšnější. To platí i v opačném případě, kdy není jasně vymezeno pracovní místo, je výběr mnohem těžší a náročnější. Takový výběr je v mnoha případech téměř nemožný. Je nutné pracovní místo vymezené, i pokud není nové. Důležitá je kontrola opětovného vymezení pracovního místa. V případě míst, která se často obsazují opakovaně, protože lidé odcházejí, je na místě, aby vymezení bylo co nejpřesnější. Jasně vymezené pracovního místa slouží i pro uchazeče, aby o pracovním místě získal veškeré informace a byly objektivní. Jasně a přesně vymezení pracovního místa je důležité nejen pro výběr nových zaměstnanců, ale i pro hladký průběh fungování organizace či podniku.

Matějka, Vidlař (2002, s. 19) podotýkají, že v případě nutnosti obsazení pracovního místa z externího zdroje, je potřeba odstartovat přípravu na nejvhodnějšího kandidáta. Je nutné, aby bylo stanoveno, jaké místo budeme obsazovat, co musí splňovat osoba na této pozici, kdo bude zodpovědný za výběr uchazeče a nejvhodnější formy výběru a získávání kandidáta.

„Podcenit nelze ani označení pozice, které by mělo charakterizovat smysl pracovního místa v organizaci a jeho hierarchickou úroveň a být v souladu s označením podobných pozic v jiných organizacích“. (Armstrong, 2007, s. 67)

Analýza pracovních míst, jak píše Koubek (1997, s. 74) představuje především proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných důležitých informací o pracovních místech. Jedná se především o inventuru úkolů, pracovních podmínek, které jsou spojené s pracovním místem. Z toho vylívají požadavky kladené na pracovníka.

Základní cíl pracovního místa

Cíl pracovního místa vychází především z požadavků organizace, do které je toto pracovní místo zařazeno. Cíl je v podstatě vyjádření účelu a očekáváním výsledku, pro které bylo pracovní místo vytvořeno. Stanovení cíle je velmi důležité především v podniku, kde je širší vymezení pracovních míst. Na základě takto jasně vymezených cílů jsou zaměstnanci následně hodnoceni. (Armstrong, 2007, s. 324)

1.3 Definice požadavků

Plán lidských zdrojů neboli personální plán, by měl obsahovat počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Na konkrétní pracovní funkce jsou vytvářeny popisy a specifikace. Specifikace by měla obsahovat schopnosti, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti a praxi, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky, možnost splnění očekávání uchazeče.

Schopnosti – zahrnuje, co jedinec zná, umí, zvláštní vloh a dovednosti.

Odborná příprava a výcvik – odbornost, požadované povolání, vzdělání, výcvik pro danou pozici, kterou by měl uchazeč splňovat.

Zkušenosti a praxe – důležitá je zkušenost a praxe ve stejném oboru na podobné pozici, doposud vykonávaná pracovní činnost a úspěšnost, které uchazeč dosáhl.

Zvláštní požadavky – schopnost vylepšovat práci na dané pozici, umět je rozvíjet.

Vhodnost pro organizaci – zejména jde o schopnost přizpůsobení se v podnikové kultuře.

Další požadavky – nutnost cestování, pracovní doba, která vyžaduje flexibilitu, pracoviště na více místech, atd.

Možnost splnit očekávání uchazeče – zda organizace může uchazeči splnit očekávání třeba v podobě vzdělávání, růstu kariéry, jistoty zaměstnání, benefity, atd. (Armstrong, 2007, s. 344)

Koubek (1997, s. 75 - 76) rozděluje požadavky na:

Fyzické požadavky – manuální zručnost, svalová energie, síla, cestování, vzhled, pracovní doba, zdraví apod.

Duševní požadavky – inteligence a intelektuální schopnosti, úroveň vzdělání, jazykové schopnosti, schopnost rozhodovat se, organizační schopnosti, verbální schopnosti atd.)

Sedmibodový a pětibodový model

Nejnámější model vypracovaný Rodgerem (1952) je sedmibodový model, který se zaměřuje na: 1. fyzické vlastnosti, 2. vědomosti a dovednosti, 3. všeobecnou inteligenci, 4. zvláštní schopnosti, 5. zájmy, 6. dispozice, 7. okolnosti.

Pětistupňový model je Munro-Frazerův a obsahuje: 1. vliv na ostatní, 2. získanou kvalifikaci, 3. vrozené schopnosti, 4. motivace, 5. emocionální ustrojení. (Armstrong, 2007, s. 345 - 346)

1.4 Získávání uchazečů

Cílem získávání a výběru pracovníků dle Armstronga (2007, s. 349) by měl být výběr s vynaložením minimálních nákladů a získat pracovníky s patřičnou kvalitou, které splňují potřeby pro podnik v rozvoji lidských zdrojů. Důležité je v první řadě **definovat požadavky**, což obnáší specifikovat pracovní místo. Dalším důležitým bodem je **přilákání uchazečů**, vyhodnotit a prozkoumat uchazeče nejdříve uvnitř podniku, následně i mimo něj pomocí inzerování, využít agentur a poradců. V další fázi pak přichází vybírání uchazečů, kdy je nutné žádosti protřídit, uskutečnit pohovory, uchazeče otestovat a vyhodnotit, využít assessment centra, získat potřebné reference a připravit pracovní smlouvy.

Inzerování

Tato metoda je zatím nejobvyklejší při přilákání uchazečů. Je ale nezbytné zvážit zda je inzerování nezbytné. Důraz klademe i na zvážení, zda by nebylo lepší využít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu, která se specializuje na získávání pracovníků. Nesmíme zapomínat, že při volbě získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Samotným cílem inzerování by mělo být především **upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci**. Pozornost upoutáme tím, že inzerát musí být konkurenceschopnější. Udržení a vytvoření zájmu docílíme sdělením atraktivním způsobem kvalifikaci požadovaného místa. Ke stimulaci akce pomůže upoutání inzerátů na pohled, aby dobře vypadal, upoutal uchazeče a přiměl ho přečíst až do konce a tím zabezpečíme dostatečné množství reakcí. K takovému dosažení uvedených cílů je **potřeba analyzovat požadavky, zdroje a rysy pracovního místa**. Inzerování by mělo začít formulací nadpisu nebo hlavičky inzerátu a mělo by obsahovat údaje o: organizaci, práci, požadavcích, platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách, umístění pracoviště, a o tom, jak má uchazeč reagovat na inzerát. (Armstrong, 2007, s. 350)

E-recruitment, získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

Jedná se u využití počítačových sítí veřejných nebo firemních. Tento způsob je i finančně méně náročný pro organizace, než tradiční metody. Tento způsob se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů při předvýběru, výběru, nabízení zaměstnání a taky odmítání zaměstnání. Velkou výhodou je především šetření nákladů, poskytnutí uchazečů daleko více informací, které se můžou postupně aktualizovat. Typy stránek, kam lze umístit online inzerát jsou **stránky pracovních míst, stránky agentur, stránky médií**. (Armstrong, 2007, s. 353)

Využití externích služeb (outsourcing)

Externí způsob získávání zaměstnanců provádějí zprostředkovatelské agentury a poradci. Tento způsob je sice finančně náročnější, ale může organizaci na druhou stranu ušetřit čas a potíže, obzvláště při výběru se specifickými a náročnými požadavky na uchazeče. Je nutné, aby agentury byly informovány o tom, co se od nich očekává. Tím pádem lze předejít tomu, že agentury budou nabízet nevhodné uchazeče. Poradenské firmy, které jsou specializované na výběr a získávání pracovníků pracují tím způsobem, že inzerují, provádějí pohovory a dělají předvýběr. Než si vybereme poradenskou firmu, je důležité si ověřit její pověst, prohlédnout si inzeráty a jejich zpracování pro jiné firmy, ověřit si její specializaci, osobní kontakt s konzultantem, který bude výběr provádět a snažit se ověřit i jeho kvality, porovnat honoráře různých firem. Je nezbytné dohodnout podmínky a postup, předat veškeré informace o organizaci a pracovním místě, ujasnit si postup, obsah inzerátu, honorář a náklady. Všechny tyto podmínky by měla organizace dohodnout s konzultantem, který bude zakázku zprostředkovávat a dělat výběr. (Armstrong, 2007, s. 335)

Vzdělávací zařízení

Další z možností, jak obsadit pracovní místa, jsou čerství absolventi škol a učilišť. Je spousta organizací, pro které jsou hlavním zdrojem získání zaměstnanců právě tento způsob. Tyto podniky vynakládají veškeré úsilí pro vydávání brožurek, navštěvují školy, vypracovávají výběrové a třídící postupy na čerstvé absolventy, včetně metod **biodat** a **assessment center**. (Armstrong, 2007, s. 356)

Biodata

Jedná se o určité detaily z životopisných údajů, které korespondují s kritérii výběru pracovníků, kde je největší pravděpodobnost vhodnosti uchazeče. Souvisí s praxí a vzděláním,

kteře jsou následně bodovány společně s dosavadní úspěšností uchazeče, které předpovídá jeho budoucí chování. Jsou to demografické znaky (pohlaví, věk, stav), vzdělání, kvalifikace, dosavadní zaměstnání, pracovní zkušenosti, koníčky, mimopracovní aktivity, motivace. (Armstrong, 2007, s. 359)

Assessment centre

Tento způsob výběru pracovníků má komplexnější charakter. Tento způsob se především soustřeďuje na chování. Jsou používány různé úkoly na hraní role, skupinové úkoly. Výkon uchazeče by měl předpokládat budoucí pracovní chování. Můžou být dodatečně použity pohovory testy. Výkon se měří v několika úrovních souvisejících se schopností uchazeče požadovaných na výkon pracovního místa nebo na konkrétní úroveň v organizaci. Uchazeči a účastníci jsou hodnoceni najednou, aby byla umožněna součinnost a vzájemné působení – interakce. Hodnotící a pozorovatelé by měli být vyšší a vrcholový pracovníci, pro které je nezbytné pečlivé vyškolení. (Armstrong, 2007, s. 342)

Reference

Reference získané od předešlých zaměstnavatelů, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají je, jak píše Armstrong (2007, s. 364), poměrně častou používanou metodou výběru pracovníků. Především v USA je tato metoda velmi populární, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj.

1.5 Výběr uchazečů

Úkolem výběru pracovníků, jak ve své knize uvádí Koubek (1997, s. 130) je rozpoznat, který z uchazečů o pracovní místo, bude nejlépe vyhovovat jak požadavkům příslušného místa, tak přispěje k lepšímu pracovnímu a sociálnímu klimatu na pracovišti, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů. V procesu výběrů se hodnotí uchazeč, jak je způsobilý vykonávat práci na požadovaném místě.

Firmy mají možnost vybrat uchazeče i pomocí Assessment Centra.

2 ASSESSMENT CENTRA

2.1 Definice

„Assessment Centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“ (Kyrianová, 2003, s. 8)

Mezi tyto aplikované metody patří především rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce v aplikaci na pracovní prostředí, psychodiagnostické metody atd. Podle toho, jak přísná jsou kritéria pro výběr, je velká náročnost použitých metod. Assessment Centrum se vyznačuje hlavně přítomností několika hodnotitelů najednou, posouzení kandidáta z různých hledisek. Skupinu posuzovatelů tvoří psychologové, manažeři a personalisté. Uchazeč je hodnocen podle několika kritérií a posuzovatelé zpracovávají hodnotící stanovisko. Veškeré techniky, které používá AC, slouží k získání co nejvíce informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazeče. Největší pozornost je věnována chování při klíčových aspektech práce na pracovním místě. Assessment Centrum se používá za vícero účely. Jednou z možností je obsazení volného pracovního místa nejvhodnějším kandidátem. Druhá z možností je pro identifikaci vzdělávacích potřeb – Development Centrum. Méně příjemnou záležitostí je i využitá AC při snižování stavu zaměstnanců. Provádění výběrového řízení pomocí AC se liší. Může se jednat o několik hodin i dní, ale v mnoha případech se jedná o jeden den. Počet uchazečů se pohybuje cca 4-12, ale může být počet nižší i vyšší. Celkový výstup z AC má charakter psychologického posudku a jsou vyhodnoceny do několika dnů po realizaci AC. (Kyrianová, 2003, s. 9)

Kyrianová, Gruber (2006, s. 15) popisují, že základním znakem AC je především přítomnost účastníků jako skupiny a přítomnost skupiny hodnotitelů, včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky posuzují. Dalším znakem AC je, když je hodnocen jediný kandidát za účasti více hodnotitelů. Dle Montaga (2002, s. 9) není AC samostatnou metodou, nýbrž souhrn metod, které se používají v personálně-psychologické praxi. Aby se vůbec ještě dalo hovořit o AC, měl by soubor metod zahrnovat:

- přesně definované parametry, které je potřeba zjišťovat
- je nutné použít více druhů technik
- jednotlivé techniky musí účastníky AC zkoumat v situacích týkajících se situací, v kterých se zjišťované charakteristiky uplatní jak v současnosti, tak v budoucnosti

- jak se účastník chová, musí být sledováno a vyhodnocováno několika proškolenými pozorovateli
- závěrečná zpráva musí být o každém účastníku výslednicí všech použitých technik a musí přihlížet k závěrům všech příslušných pozorovatelů

2.2 Vývoj AC

Je to paradox, píše Kyriánová (2003, s. 11), ale počátky AC jsou spojeny s armádou, státní správou a v poslední řadě se začalo využívat v podnicích. Historie AC rovněž úzce souvisí s užitím psychodiagnostiky a psychologie.

„V roce 1925 se začal Psychotechnický ústav (založený v roce 1920) podílet na přípravě metod ověřujících pracovní způsobilost u prodávačů a vedoucích prodejen pro Zlínské Baťovy závody.“ (Kyriánová, 2003, s. 11) V Československu existoval Ústav lidské práce, a to od roku 1938 do roku 1947. Po roce 1989 se rozšiřovala postupně i spolupráce se zahraničím, vzniklo mnoho firem s mezinárodní účastí zaměřující se na poradenství v oblasti lidských zdrojů. (Kyriánová, 2003, s. 11) Montag (2002, s. 8) uvádí, že tato metoda je v České republice pokládána za poměrně novou, je využívána systematictěji více než 40 let. Bělohávek (1994) uvádí, že poprvé bylo Assessment Centrum využito v Michigenské Bellově centrále už v roce 1958. Od těchto let se nejdříve využívala v USA, dále v Evropě (Německo, VB, Francie, Benelux) stále častěji. Díky tomu, že je tato metoda v zahraničí již delší dobu využívána a jsou velmi podrobně stanovena pravidla a podmínky pro její využívání, je v těchto zemích pro řadu zaměstnanců běžnou záležitostí. U nás je situace poměrně jiná, jelikož pro většinu účastníků je AC novinkou. Hraje velkou roli nejistota, stres, očekávání, zkreslené představy o výkonech.

Podle Hroníka (2002, s. 3) se pojmání AC liší tím, že zkoušky nejsou „nanečisto.“ Činy v těchto situacích nelze již vzít zpět.

2.3 Zaměření a využití AC

- obsazování volných pozic u externích nebo interních zdrojů
- identifikace rozvojového potenciálu
- jako tréninková metoda
- při snižování zaměstnanců při nadbytečnosti (Kyriánová, 2003, s. 17 – 18)

Kyriánová (2003, s. 12) dále popisuje, že základními argumenty pro využití AC spočívají především ve vyšší kvalitě výběru, a to zejména prověřením měkkých dat, stejně tak věrohodnosti tvrdých dat a hlavně srovnání uchazečů na jednom místě. Zvláště u některých pozic nestačí se spolehnout na dojem z pohovoru. Jsou uváděny různé důvody: ekonomické, časové, cesta, možnost porovnání kandidátů aj. Dále tvrdí, že použití AC formy výběrového řízení nám může poskytnout další výhody, ale i nevýhody. Je nutné s touto metodou zacházet tak, aby byly výhody v převaze. Kdy se nám AC vyplatí, o tom píše Kyriánová (2003, s. 14) dále ve své knize a tvrdí, že v každém případě při výběru uchazečů na pozice, kde chyba může způsobit pro danou organizaci velké ztráty. Do této skupiny jsou zahrnuty:

- vysoké pozice manažerské
- pozice některých specialistů např. dispečeri, piloti, atd.
- takový výběr uchazečů, kterých je velké množství a je potřeba rychle vybrat a dát šanci všem vhodným uchazečům
- pozice, které mají v náplni práce komunikaci se zákazníky firmy

Ekonomická výhodnost

Ekonomická výhodnost je ve většině případů řazena mezi faktory, které by měly hovořit pro AC. Vždy to ale není tak jednoznačné. Hodně záleží na validitě AC. Kdy roste validita, roste i kvalita výběru. Validita se ovšem mění podle toho, jaké metody jsou zvoleny a záleží na kvalitě jejich používání. Ekonomická efektivita AC je ovlivněna snížením výběrového poměru v samotném AC (Kyriánová, 2003 s. 14). Jak dále Kyriánová (2003, s. 15) píše, je velmi důležitou podmínkou ekonomičnosti rozumná cena AC. Je na zvážení, zda se rozhodnout mezi interním psychologem nebo externím dodavatelem.

Časová úspora

Při použití AC, dá se ušetřit čas a to dvěma způsoby:

- šetření času manažerům, kteří mají možnost vidět a porovnat kandidáty během jednoho dne
- šetření času personalistům v některých případech. (Kyriánová, 2003, s. 15)

Více informací pro rozhodování

Získání většího množství informací tzv. měkkých dat, je jednou z výhod AC. Čím delší dobu a čím více hodnotitelů má možnost kandidáta pozorovat, tím víc informací je možné získat a porovnat. Není možné říci, že kandidáta při AC ohodnotíme úplně přesně, ale získáme přesnější obraz oproti klasickému pohovoru nebo diagnostice. U velmi těžkých AC je výhodou to, že si kandidáti své úspěšnosti vážící, jsou pyšní a díky tomu stoupá jejich hodnota u zaměstnavatele. Ale na druhou stranu může kandidát dostat jinou pracovní nabídku, kde nemusí podstoupit takové výběrové řízení. Je tedy možné, že ztratíme uchazeče i z tohoto důvodu. (Kyriánová, 2003 s. 16)

2.4 Účastníci Assessment Centra

Role a postoje osob, které jsou účastníky AC, mají základní vliv na výsledky a průběh výběrového řízení.

Moderátor

Je člověk, který ve většině případů vede AC sám. Sám se označí za osobu, která poskytuje odpovědi na dotazy. Moderátor je postaven do pozice odpovědné za celý projekt AC. Je to člověk, který zajišťuje úvod, zadává instrukce k modelovým situacím, týmovým hrám. Jinak je to v případě psychodiagnostiky, tu může zadávat méně zkušený kolega, nebo praktikant. Jeho náplní je určování organizace, dodržování času, určovat změny. Díky své roli má moderátor menší možnost kvalitně hodnotit a posuzovat jednotlivé kandidáty. Jeho povinnost je taky koordinovat ostatní hodnotitele. (Kyriánová, 2003, s. 40 – 50)

Důležité pro moderátora je proškolení a vzdělání z hlediska role hodnotitele, jak uvádí Kyriánová (2003, s. 51). I přesto je vystaven velkému riziku chybovat v hodnocení. Tyto chyby mohou často vycházet z moderátorova přesvědčení, že čemu se říká moderátorská chyba, je u něj zkušenost např. předčasná diagnóza. U mnoha moderátorů s dlouhodobými zkušenostmi se objevuje názor, že už mají svoje hodnotící stereotypy a vědí o nich, ale nedokážou se jich vzdát.

Manažer

Manažer je v podstatě zadavatel. Vybírá si své podřízené. V některých případech ho o využití AC přesvědčí personalista nebo někdo z kolegů, jindy je to jeho rozhodnutí. Manažer si dokáže své nové podřízené vybírat i sám s minimální pomocí, pokud je odpovědný a má

dostatečné empatie. Pokud mu tyto vlastnosti chybí, stává se nejhůř zvládnutelnou osobou účastníci se AC a může tak celý průběh dost zkomplikovat. (Kyriánová, 2003, s. 51 – 52)

Manažer může uvést celé AC, jak píše Kyriánová, Gruber (2003, s. 69). Jeho povinností je především vystoupit, popsat pozici, představit firmu atd., aby se kandidáti dozvěděli vše potřebné. Dále představit všechny hodnotitele, dodavatele a předat jim slovo. Od manažera se očekává, že na základě sledování AC si bude dělat taky svůj názor. Důležité je i respektování po dobu AC vědoucí úlohu někoho jiného. Velká důležitost se klade jeho na setkání s kandidáty, na posouzení a hodnocení a to z toho důvodu, že on sám se bude v praxi s vybranými kandidáty nejvíce setkávat.

Personalista

U personalistů se očekává dochvilnost a ohleduplnost, jeho zodpovědnost za přípravu. Personalista se musí snažit udržet pozornost a hodnotit faktory, které nemůže externí hodnotitel dobře znát: kultura firmy, klima pracovního oddělení, manažerský přístup zadavatelské firmy. Personalista má taky zodpovědnost za výběr dodavatelské firmy, s kterou průběžně komunikuje a připravuje AC. Ve většině případů se sám účastní průběhu všech AC. (Kyriánová, Gruber, 2006, s. 71 – 71)

Kandidát

Kyriánová (2003, s. 54 – 55) popisuje kandidáta jako osobu, na níž je celé AC zaměřeno. Kandidát je neustále sledován, hodnocen na základě i maličností. Pokud má kandidát za sebou více neúspěšných AC, snižuje to jeho sebevědomí a tím mívá i horší očekávání. Někteří kandidáti se ani nedají přesvědčit, aby se zúčastnili AC, jelikož ho vnímají jako snižování vlastní důležitosti. Stává se to zejména u starších lidí, kteří se bojí jít do něčeho neznámého. Celkové obavy se tak můžou projevit i na jejich hodnocení a jejich pohled na AC se tím pádem stává kritický, na rozdíl od úspěšných kandidátů, kterým dobrý výsledek spíše zvedne sebevědomí.

Hodnotitel

Všichni účastníci, kromě kandidátů jsou hodnotitelé. Hodnotitel musí mít perfektní přípravu, jak uvádí ve své knize Kyriánová (2003, s. 55 – 56) a ideální psychologické vzdělání, velkou odpovědnost, osobnostní předpoklady, dostatečnou praxi a především zájem. Je nutné, aby znal, jaká kritéria musí hodnotit, aby všemu dobře rozuměl. Velká důležitost se klade na prosazování vlastního názoru hodnotitele a na dostatečnou zkušenost. Předpoklá-

dá se, že větší počet hodnotitelů AC má možnost poskytnout plastičtější a objektivnější pohled na kandidáta. V případě interního hodnotitele je výhodou znalost prostředí firmy. Nevýhodou bohužel bývá menší zkušenost a odbornost. Externí hodnotitel má větší odborné zkušenosti avšak může pociťovat neznalost prostředí a firemní kultury. Hodnotitele můžeme rozdělit do těchto typů:

- korektní a loajální k realizátorovi, motivovaný rutinér
- korektní a kritický k realizátorovi, motivovaný začátečník
- nespolehlivý a loajální k realizátorovi, rutinér bez motivace
- nespolehlivý a kritický k realizátorovi, začátečník bez motivace

2.5 Struktura a metody Assessment Centra

Program AC

Každé AC by mělo začít především uvítáním kandidátů, vysvětlením účelu AC a z jakého důvodu se koná. V dalším kroku by měla být popsána pozice, o kterou se jedná, představení manažera a všech hodnotitelů a prostor pro zodpovězení případných otázek. Celý program zpracujeme do přehledné tabulky, kterou každý kandidát dostane a s kterou pracujeme, popisuje Kyriánová (2003, s. 25)

Metody testování

Kyriánová (2003, s. 25) popisuje, že psychodiagnostických metod testového typu se můžeme setkat s výkonovými testy, dále s testy inteligence a velmi často jsou používány různé druhy osobnostních dotazníků, kdežto méně často se můžeme setkat s projekivními testy. Zařazení psychodiagnostických testů má v AC dva účely:

- dozvíme se o kandidátovi co nejvíc informací, jako jsou výkonnost, přesnost, schopnost učit se, rozumově chápat pracovní problematiku, osobnostní rysy,...
- druhým účelem je zabavení ostatních kandidátů při individuálním pohovoru pomocí jednoduchých hříček

Celková náročnost testů, které použijeme, by měla především odpovídat pracovní pozici.

Testy výkonové

Tyto výkonové testy, jak píše Kyriánová (2003, s. 26) zahrnují testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí. Dále upozorňuje, že při používání

testových metod musíme mít stále na paměti, že psychické funkce, které zkoumáme a můžeme celkem kvalitně měřit testem, nám nedají celou odpověď. S interpretací získaných výsledků musí mít hodnotitel dostatečnou zkušenost.

Osobnostní dotazníky

Z dotazníků se především dozvíme, co si proband o sobě myslí a jeho schopnosti vypovídat pravdivě. Taktéž podle dotazníku poznáme, co by chtěl proband, abychom si o něm mysleli my. Pokud se chceme o kandidátovi dozvědět osobnostní stránky, nesmíme spoléhat jen na dotazníky, ale je potřeba je kombinovat s dalšími metodami. (Kyriánová, 2003, s. 28 – 29)

Projektivní testy

Díky těmto testům, jak uvádí ve své knize Kyriánová (2003, s. 30 - 31) je otevřený prostor přirozené tendenci našeho nevědomí směřovat k aktuálním vnitřním konfliktům a potlačené psychice. Získáme velmi obširnou informaci o osobnosti probanta, kterou si ale musíme ověřit velmi důkladně. Kandidát by měl v každém případě dostat u projektivního testu tolik času, kolik potřebuje.

Rozhovor

Na konec výběrového řízení bývá obvykle zařazen rozhovor. Jde o doplňování informací na závěr, a tudíž je mu věnováno méně času vzhledem k většímu počtu uchazečů. Rozhovoru bývá věnováno přibližně 30 minut.

Rozhovor zaměříme na tyto části:

- životopisné údaje a informace o nástupu
- zahrnující psychodiagnostiku a dotazování k metodám skupinovým
- otázky a prostor pro tázání se kandidáta, seznámení kandidáta s dalším postupem (Kyriánová, 2003, s. 34)

Úkoly pro kandidáta

Jak popisuje Kyriánová (2003, s. 36), rozlišujeme tři druhy skupinových úkolů:

- individuální
- dialogové
- skupinové

Jazykové vybavení kandidát

Při výběrovém řízení AC se jedná o velmi užitečnou pomůcku, při které musíme brát zřetel na správné ověřování těch znalostí, které jsou pro vykonávanou práci důležité. Může jít např. o porozumění odborného textu. Test sestavíme tak, aby byl srozumitelný a dobře vyhodnotitelný. (Kyriánová, 2003, s. 43)

Hodnocení sebe sama a ostatních kandidátů

Kyriánová (2003, s. 43) doporučuje k vyhodnocení sebe sama a dalších kandidátů použití jednoduchého dotazníku nebo rozhovoru. Z odpovědí vydedukujeme schopnost náhledu podle toho, zda sám sebe kandidát zařazuje na místo v pořadí, které mu náleží nebo se přeceňuje, ba naopak podceňuje. Je nutné s ním toto hodnocení probrat a zjistit, proč si to tak myslí.

Další metody

Mezi další metody Kyriánová (2003, s. 44) uvádí:

- osobní dotazník
- anamnestický dotazník
- zpětnou vazbu od kandidátů

Nejčastěji používanou metodou ve všech organizacích je osobní dotazník. V něm účastníci vyplňují dosažené vzdělání, uvádí praxi v předchozím zaměstnání, jazykové vybavení, práce na PC a další. Je velmi nutné dodržovat zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Anamnestickým dotazníkem se rozumí získávání údajů jedince z minulosti, které slouží k poznání osobnosti. Jde o získávání dat a informací, která slouží k psychologické práci nebo ke klinické psychodiagnostice.

Důležitá je i zpětná vazba od kandidátů, kdy se dozvíme, jak vnímal kandidát celý průběh AC, co mu bylo a nebylo příjemné. Pro organizátory je to velmi důležité, aby se příště vyvarovali chyb jak Metodových, tak organizačních. Organizátoři zvolí písemnou nebo ústní formu zpětné vazby.

3 ASSESSMENT CENTRUM A ANDRAGOGIKA

Andragogika – je věda pojednávající o výchově dospělých, vzdělávání dospělých, zabývající se personalizací, socializací a enkulturací. K zaměření andragogiky patří i personální management – management lidských zdrojů.

PROFESIONALIZACE – znamená řízení kariérové dráhy, postupné zařazení člověka do ekonomické struktury společnosti – personální činnosti, zkoumání průběhu kariérových drah, pracovní motivace, manažerské aktivity. (Bednaříková, 2010, s. 18 – 25)

Palán (2003, s. 30) vidí uplatnění andragogiky napříč všemi obory zabývající se dospělými. V každém případě má své uplatnění v personální práci, jelikož člověk v pracovním procesu tráví největší část svého života.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong, 2002, s. 27)

Beneš (2008, s. 11) tvrdí, že pojem andragogika není v našem prostředí ještě natolik znám a rozšířen, ale postupně se časem mění. Je to vědní obor o výchově, vyučování zaměřený na vzdělávání a učení se dospělých. Kromě teorie se projevuje i v andragogické praxi. Vysvětluje, že jde o doprovázení člověka na jeho cestě vzděláním, poznáním a pochopením světa.

Dle Palána (2003, s. 27) lze usuzovat, že nejlepší teorií je praxe. Pak můžeme hovořit o tom, že andragogika je nejvýznamnějším základem úspěšného personálního řízení. Dříve byla tzv. podniková pedagogika, která se nazývala pedagogikou dospělých. Je to vlastně předchůdce andragogiky. Ta se rozvíjela od druhé světové války v podnikových školách, v závodních školách práce a podnikových institutech.

„Vzdělávání považujeme za celoživotní proces. Stále více se hovoří o koncepci učící se jedinec - učící se podnik – učící se společnost.“ (Mužík, 1999, s. 76)

Prusáková (2005, s. 18) dělí andragogiku podle aplikovatelnosti poznatků. Konkrétní oblasti se vztahují na profesi, volný čas a sociální zabezpečení. Dle tohoto ji dělí na:

- profesní andragogiku zaměřenou na další vzdělávání, včetně rekvalifikačního vzdělávání, personálního managementu, kariévního poradenství a péči o rozvoj lidských zdrojů

- kulturně-osvětovou andragogiku zaměřenou na zájmové a občanské vzdělávání, volnočasovou aktivitu
- sociální andragogiku, která je zaměřená na sociální péči a práci.

Bartoňková a Šimek (2002, s. 15) vidí andragogiku jako vědu o animaci dospělého člověka a rozdělují ji na:

- enkulturaci (rozvíjení a získávání kulturních kompetencí)
- socializaci a resocializaci (optimalizace sociálních pozic a rolí)
- edukaci (vychovávání člověka, jeho vzdělávání formování)

Andragogika je dle Bartoňkové a Šimka (2002, s. 27) pojímána jako:

- oblast společenské činnosti (vzdělávání, péče, resocializace, apod.)
- vědní obor (prostředí, ve kterém se aktivity realizují, metody, techniky jednotlivých aktivit)
- studijní obor (impulzy pro rozvoj vycházejí více z praxe, je o obor empirický)

„Andragogika je v první řadě aplikovanou vědou. To znamená, že její poznatky slouží praktickým opatřením v oblasti společenských vztahů, ba dokonce tyto poznatky jsou rozvíjeny právě na základě formulovaných společenských potřeb.“ (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 20)

Assessment Centrum – je spolehlivá moderní metoda hodnocení a výběru pracovníků sloužící k výběru vhodného uchazeče dle požadavků šitých na míru.

- snižuje riziko špatné volby uchazeče
- selektuje nejvhodnějšího kandidáta
- mapuje profily osobností a reakce uchazečů na různé podněty
- posoudí komunikativnost, týmové a manažerské schopnosti
- jedná se o férovou metodu výběru uchazečů

V AC řeší účastníci jak skupinové tak individuální situace dle dané pozice. Hodnotitelé musí znát situace, které se můžou vyvinout. Stejně tak předpokládané reakce účastníků. Musí být seznámeni s prostředím, požadavky na danou pozici i firemní kulturou. (Personální agentura ANEX, 2015)

Assessment Centrum je velmi pokročilá metoda, která se používá především pro nábor zaměstnanců do vrcholného managementu. Tato metoda umožňuje prověřit během výběrového řízení schopnosti a dovednosti kandidátů, rozpoznat jejich silné a slabé stránky, rozpoznat jejich reakce a chování na dané situace.

Tuto výběrovou metodu využíváme:

- při obsazení pozice s vyššími kompetencemi (manažerské a specializované pozice)
- při identifikaci a ověření optimálních modelů chování (vedení týmu, prodejní dovednosti)
- při zajištění interního výběru zaměstnanců spravedlivým vyhodnocením a porovnáním zaměstnanců na základě objektivního hodnocení
- při vybrání kandidátů na specifické mise např. s náročnou odolností vůči stresu

Program AC je přizpůsoben konkrétním, stanoveným požadavkům a kritériím. Využívá se kombinace dynamických metod s pasivními (testy). Jsou využity simulace modelových situací a to zejména z oblasti pracovních činností formou praktických cvičení, hraní rolí, řešení případových studií.

Tato pokročilá výběrová metoda zaměstnanců přináší:

- charakteristiku hodnocených osob na základě posuzovaných kritérií (modely chování, role v týmu, modely řízení druhých, prezentační dovednosti,...)
- doporučení nejvhodnějšího kandidáta díky porovnání výsledků
- zpětnou vazbu pro účastníky (Stimul personální poradenství, 2015)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Tato čtvrtá kapitola bakalářské práce je zaměřená na praktickou část, která navazuje na předešlou teoretickou zabývající se běžným výběrovým řízením, výběrem uchazečů pomocí AC a jeho propojeností s andragogikou.

Téma jsem si vybrala na základě toho, že všichni řeší, jak působí AC na ty, kteří procházejí AC, ale už méně se řeší působení AC na realizátory, jak vidí a cítí svoje prožívání u AC oproti běžným výběrovým řízením, na které jsme dříve byli zvyklí.

Nejvhodnější pro zjištění této skutečnosti se nabízel kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

„Hypotézy či teorie vzniklé na základě kvalitativního výzkumu však není možné zobecňovat. Jsou platné právě pro tento vzorek, na kterém byla data získána. Při psaní práce by na to neměli výzkumníci v žádném případě zapomínat a měli by se vyvarovat výroků, které zobecňují uvedená tvrzení.“ (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 25)

4.1 Určení cíle výzkumu

Dle Švaříčka, Šedřové (2007, s. 62) je nejdříve na začátku si ujasnit a uvědomit cíle výzkumu. Je potřeba si také uvědomit, že cíl se vztahuje k určité specifické skupině osob.

„Typickými termíny, které se v kvalitativním výzkumu užívají při definování jeho cílů, jsou pojmy jako prozkoumat, vysvětlit, popsat, porozumět, odkrýt, v aplikované či akčně orientované větvi potom poskytnout zpětnou vazbu, pomoci zlepšit, poskytnout vodítko ke změně, ukázat možná řešení atd.“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 63)

Proto Švaříček a Šedřová (2007, s. 63) rozlišují tyto tři typy cílů:

1. **Intelektuální** – jakým způsobem projekt přispěje k rozšíření odborného poznání, to znamená, jak vnímají realizátoři Assessment Centrum oproti klasickému výběrovému řízení, jak je AC prožíváno ze strany realizátorů.
2. **Praktický** – jestli budou výsledky nějakým praktickým způsobem využity, v případě výzkumu, zda výsledek napomůže k tomu, aby AC bylo opravdu přínosem k výběru zaměstnanců.
3. **Personální** – jak práce na výzkumu může obohatit výzkumníka samého, vzhledem k tomu, že studiem andragogiky se můžeme stát taky pracovníky AC a veškeré výsledky nám můžou být nápomocny.

Pro cíle výzkumu jsou nezbytnou součástí výzkumné otázky.

4.2 Formulování výzkumného problému

Formulováním výzkumného problému se myslí jasné pojmenování toho, čemu se bude výzkum věnovat. Formulování cíle vychází zejména z toho, jak jsou definovány výzkumné cíle, hlavně cíl intelektuální. (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 64 – 65)

Výzkumný problém byl formulován jako „Prožívání AC ze strany realizátorů.“

4.3 Vytvoření výzkumných otázek

Švaříček a Šedřová (2007, s. 69) popisují, že každé jádro výzkumného projektu tvoří výzkumné otázky, které plní dvě základní funkce:

- zaostřují výzkum, aby nám poskytl takové výsledky, které jsou v souladu se stanovenými cíli
- napomáhají nám, jakým směrem výzkum vést.

Výzkumné otázky mají podobu tázacích vět. Při výzkumu se ale také spoléhá na improvizaci. Proto jsou hlavní otázky rozšířené o další, doplňující otázky.

Na výzkum byly vytvořeny hlavní otázky:

- Jaké byly Vaše pocity při prvním AC?
- Je pro Vás těžší AC než klasické výběrové řízení?
- Jakou roli v AC zastupujete?
- Je Vaše role někým ovlivněna?
- Jak to vidíte s kvalitou AC oproti klasickému výběrovému řízení?

4.4 Metody zkoumání

K uskutečnění tohoto výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Pro zkoumaný cíl se jevila reálnější než kvantitativní metoda. Metodou kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor – polostrukturované interview.

Polostrukturované interview je nejrozšířenější podobou metody interview, protože dokáže řešit spousty nevýhod nestrukturovaného i plně strukturovaného interview. Polostrukturované interview vyžaduje náročnější přípravu. (Miovský, 2006, s. 159)

U polostrukturovaného rozhovoru je přednost v tom, že si můžeme nechat danou odpověď vysvětlit, nebo dát doplňující otázky a tím si ověřit, zda

Vytváříme si určité schéma, které máme specifikované otázkami. U polostrukturovaného rozhovoru je výhodou to, že si můžeme nechat vysvětlit odpověď, které dobře nerozumíme, nebo dát doplňující otázky k ověření, zda jsme odpověď správně pochopili a bylo nám odpovězeno na požadovanou otázku.

U polostrukturovaného interview máme jasné definované jádro interview, což je minimum otázek, které musí tazatel probrat. Tak máme určitý stupeň jistoty, že všechna tyto témata budou probrány. Na toto jádro se nabalují doplňující témata a otázky. (Miovský, 2006, s. 160)

4.5 Výběr respondentů

Respondenti, kteří byli vybráni, byli pracovníky, kteří pracují pro Assessment Centum. Výběr byl záměrný pro tento výzkum. Respondenti nebyli vybráni podle věku ani pohlaví, ale podle toho, zda jsou účastníky AC. Bylo osloveno několik firem, ale bohužel úspěšnost s domluvením schůzek nebyla velká, proto jsem požádala sestru, která pracuje pro AC a ta mi pomohla zprostředkovat lidi, kteří AC realizují. Do výzkumu se mi podařilo domluvit 5 schůzek.

4.6 Respondenti – realizátoři AC

respondent	pohlaví	věk	vzdělání	praxe	role v AC
A	žena	30	VŠ	3	personalistka
B	žena	42	VŠ	5	manažerka
C	žena	45	VŠ	8	moderátorka
D	žena	40	Bc.	5	personalistka
E	muž	40	VŠ	4	manažer

Tabulka č. 1 – základní údaje o respondentech

4.7 Provedení výzkumu

Rozhovory byly domluveny koncem listopadu 2014, ale vzhledem k časové náročnosti se uskutečnily až během ledna, února a března 2015. Respondenti byli nejdříve kontaktováni telefonicky, kdy jim bylo sděleno, na jaké téma bude rozhovor probíhat a k čemu bude sloužit. Prostředí, kde bude rozhovor probíhat, si vybrali respondenti sami podle časových možností. Ve všech případech se rozhovor uskutečnil v pracovním prostředí.

K rozhovoru bylo vypracováno 5 základních otázek, které byly doplňovány dalšími rozvíjejícími otázkami.

Respondenti byli všichni na začátku schůzky ještě jednou seznámeni s tématem rozhovoru a výzkumu, bylo jim vysvětleno, že materiály budou použity jen k tomuto účelu. Domluvili jsme se na zachování anonymity respondentů a použití pseudonymu.

Všichni respondenti podepsaly prohlášení se souhlasem k nahrávání a použití materiálu k výzkumu bakalářské práce.

Všechny rozhovory byly nahrávány a přepsány. Dále pak byly kódovány. Přílohou bakalářské práce je jeden kódovaný rozhovor.

4.8 Zpracování dat – postup

Pro zpracování dat výzkumu byla použita metoda otevřeného kódování.

Miovský (2006, s. 210) popisuje kódování dat, jako proces prvotní záznam dat převádíme do datových jednotek, s kterými je možné dále pracovat. Při tomto převádění datových jednotek přiřazujeme určitým segmentům názvy. V první řadě ale musíme text očistit od výrazů, které narušují plynulost a jsou nežádoucí. Při kódování kvalitativních dat dbáme na tři možnosti:

- a) obsahově specifické téma
- b) neobsahově specifické téma, způsob popisu dat vhodných pro třídění a vytvořené typologie
- c) kontextově vázané schéma, z kterého může vzniknout typologie

Dále, jak Miovský (2006, s. 228) píše, první fází kódování je otevřené kódování, kdy významové jednotky, které jsou složeny s pojmy. Pojmy vyznačují jednotlivé události, kterými jsou např. jevy, myšlenky, soudy, pocity,... Z těchto pojmů vznikají kategorie, které vzájemně porovnáváme.

4.9 Vytvořené kategorie

Díky získaným informacím a postupným kódováním rozhovorů vzniklo 6 kategorií:

4.9.1 Očekávání z prvního AC

Na první AC si z respondentů každý dobře pamatuje. Očekávání je u respondentů spíše kladné, ale i s obavami.

Respondenti uvádějí, že vždy, když se zkouší něco nového, jsou obavy z výsledků vzhledem k tomu, že většina z nich měla zkušenost spíše s klasickým výběrovým řízením.

Kategorie slučuje kódy: ubezpečení se, nejistota, spokojenost, obavy, nová zkušenost, smíšené pocity, zkouška něčeho nového, dobrý pocit z nového, kladné očekávání, jasný cíl, připravenost.

Zjistilo se, že respondenti neměli strach z něčeho nového, šlo spíše o jejich očekávání vzhledem k předchozí praxi. U některých se objevil jako prvotní pocit i zmatek.

„...byl to takový chaos v mé hlavě, ...“

„...byla jsem nakonec překvapená, ...“

„...problém má člověk vždy, když jde do něčeho nového, ...“ (respondent A)

U respondentky byly spíše obavy z nové zkušenosti, ale sama byla překvapená, že vše dobře dopadlo. Měla strach z nové zkušenosti.

„Samozřejmě to bylo něco nového“

„Ty pocity byly smíšené, ...“

„Nedokáži už tak nějak říct, zda byly pocity více negativní či pozitivní, ...“ (respondent B)

Pocity u této respondentky byly smíšené, spíše očekávání z nové zkušenosti.

„Ale myslím, že jsem měla celkem dobrý pocit z toho, že jdu do něčeho pro mě nového.“

„Samozřejmě, že jdete dělat něco jinak, než jsem byla zvyklá, ...“

„Ale nijak bych to nedramatizovala.“ (respondent C)

Respondentka měla celkem dobrý pocit z nové zkušenosti. Bylo u ní spíše očekávání z výsledku výběru, z obtížnosti atd.

„Mé pocity byly velmi dobré...“

„...a byla jsem si jistá, že pokud je víc lidí a více možností k prověření pracovníka, bude výběr lepší...“

„Tedy šla jsem do toho s velkým kladným očekáváním.“

...opravdu jsem byla z této možnosti velmi nadšená.“ (respondent D)

Respondentka měla velmi kladné očekávání z nové zkušenosti a věřila, že pokud uchazeče hodnotí více hodnotitelů a je možnost uchazeče lépe prověřit, výběr bude kvalitnější.

„Moje první pocity z AC byly trošku s obavami.“

„Bylo to něco nového...“

„Takže mně lákala i nová zkušenost a hlavně to očekávání.“ (respondent E)

Respondent měl docela velké obavy, jelikož sám neměl moc velké zkušenosti s výběrovým řízením. Dříve si vybíral uchazeče na doporučení personálního oddělení.

4.9.2 Příprava na AC ve srovnání s klasickým výběrovým řízením

Vzhledem k tomu, že respondenti měli ve většině případů dřívější zkušenost s klasickým výběrovým řízením, mohli přípravu na AC srovnat. Přípravu na AC hodnotili spíše v důkladnější přípravě, jelikož výběr je takzvaně „šitý na míru“. Na každou pozici se dělá důkladná příprava, aby uchazeč mohl být ohodnocený dle požadavků zákazníka.

Kategorie slučuje kódy: nutnost přípravy, způsob přípravy, charakter pozice, zdůraznění, nutnost spolupráce, přesnost výběru na pozici, fakta, spolupráce, štěstí na kolegy, nutnost komunikace, jasná pozice a požadavky, kultura firmy a přizpůsobení, vlastní názor, srovnání.

Výsledkem této kategorie bylo přiznání, že příprava pro realizátory je dost náročná a je potřeba se vždy připravit podle toho, o jakou pozici pro uchazeče se jedná. Musí být úkoly připravené na míru, aby uchazeč co nejpřesněji odpovídal požadavkům dané pozice, firmě a její kultuře.

„...jednalo se především o důkladnější přípravu ne celé AC.“

„Náročnější je především v časové přípravě a vyhodnocování.“

„Tak celková příprava se odvíjí od charakteru pozice, na kterou se AC dělá.“ (respondent A)

Respondent vidí náročnost v přípravě na AC a taky ve vyhodnocování, není možné použít jen vlastní intuice a názor, ale je potřeba dbát na výsledky testů a na názor jiných hodnotitelů.

„...spíše jsem v sobě měla zakotvené to, že jsem se rozhodovala sama za sebe na základě vlastních poznatků a zkušeností, možná snad intuicí.“

„Neměla jsem strach z výsledků, to určitě ne, ale spíše obavy, aby byl výběr správný a abychom se nějakým způsobem s ostatními hodnotiteli shodli a správně rozhodli.“ respondent B)

Jak řekl tento respondent, bylo nutné si zvyknout na jiný způsob přípravy a spíše odbourat dřívější zkušenost z klasických výběrových řízení. Prostě se přizpůsobit jinému hodnocení dle výsledků, ne vlastních uvážení.

„...ale tady jde o přípravu na pozice, které přesně definují, koho máme najít.“

„Žádné osobní pocity, prostě fakta.“ (respondent C)

U respondenta C se opět ukázalo, že příprava je náročnější, vzhledem k přesně popisující pozici a přesně definovaných požadavků. I zde respondent zdůraznil nutnost odbourání vlastních pocitů a zdůraznil fakta jako výsledek.

„Samozřejmě příprava je vždy důležitá.“

„Taky se vše odvíjí, s kým spolupracujete.“

„Je potřeba hlavně mezi sebou komunikovat...“

„Je jasně daná pozice a požadavky na ni. Od toho se odvíjí příprava, ...“ (respondent D)

Respondent zdůrazňuje nutnost přípravy, ale také další účastníky, kteří se na AC podílejí. Vyzdvihuje kolektivní práci a především dobrou komunikaci s ostatními.

„...ale nebyly to ani tak obavy, spíše očekávání, jaký to přinese efekt.“

„Je to pro mne spíše srovnání mého názoru a pohledu na uchazeče s ostatními.“ (respondent E)

U tohoto respondenta se také objevilo očekávání z efektu výběru pomocí AC. Hovořil o srovnání jeho názoru a pohledu na uchazeče ve srovnání s jinými hodnotiteli. V náročnosti přípravy neviděl problém.

4.9.3 Role v AC a vliv dřívější praxe

Každý z realizátorů měl ve své dřívější praxi možnost poznat běžné výběrové řízení, anebo uchazeče vybírat na doporučení personálního oddělení.

Kategorie slučuje kódy: personalista, moderátor, manažer, pozice, postavení, hodnotitel.

Z výsledků této kategorie se ukázalo, že dřívější praxe z pozic personalistů, manažerů atd. a ovlivnění role ostatními hodnotiteli je pro respondenty někdy obtížné odbourat svoje zkušenosti z dřívější praxe, kde si výběrové řízení dělali sami a hodnotili dle životopisů, osobních pohovorů, osobních pocitů z uchazeče a vlastních intuic.

„Na pozici personalisty jsem pracovala jako středoškolačka, ...“

„...spíše jsem měla v sobě zakotvené to, že jsem se rozhodovala sama za sebe na základě vlastních poznatků a zkušeností, možná snad intuicí.“

„Zastupuji roli personalisty a hodnotitele.“ (respondent B)

Respondent B srovnává rozdíl v rozhodování.

„Já ze svého pohledu a své praxe jsem byla zvyklá lidi vybírat na základě klasického pohovoru, ale tady jde o přípravu na pozice, které přesně definují, koho máme najít.“

„Žádné osobní pocity, ale fakta.“

„Ve většině případů zastupuji roli moderátora.“ (respondent C)

Respondent zdůrazňuje při výběru AC jasné daná kritéria a požadavky na pozici.

„Jako personalista jsem měla zkušenost jen s výběrovým řízením v naší firmě.“

„Tudíž jsem si uchazeče vybírala běžným způsobem, to znamená, že jsem si na základě životopisů vybrala uchazeče, pozvala k pohovoru a musela se rozhodnout.“

„V náporu práce jsme se přiklonili k tomu, že využijeme výběru dle AC.“

„Je to krátkodobější proces.“

„Vzhledem k tomu, že pracuji jako personalista pro naši firmu a využíváme služeb firem uskutečňující AC, tak jsem vždy u AC jako personalistka.“ (respondent D)

Respondent čerpá z dřívější praxe jako personalistka, tudíž se u AC účastní stejné role. Nápor práce přinutil firmu k využití AC. Vzhledem pro ně se jedná o krátkodobější proces.

„Zastupuji roli manažera. Jelikož i jako manažer pracuji.“

„Vybírám si v podstatě ve většině případů své podřízené.“

„Je to pro mne spíše srovnání mého názoru a pohledu na uchazeče s ostatními.“ (respondent E)

Respondent má i srovnání s ostatními uchazeči, ale většinou si vybírá své podřízené, tudíž je jeho názor kladen do popředí.

4.9.4 Ovlivnění role v AC ostatními hodnotiteli

Respondenti hovořili o tom, jak moc jsou ovlivňováni jinými hodnotiteli. Jak se na hodnocení dívají a o náročnosti hodnocení.

Kategorie slučuje kódy: rozdílnost, udržení pozornosti, důraz, náročnost, vlastní názor, význam hodnotitelů, spolupráce, možnost ovlivnění, upuštění od vlastních pocitů, nedát na první dojem, jasný cíl výběru, jednotnost v názorech, domluva.

Jak se ukázalo, vliv ostatních hodnotitelů bylo potřeba nějakým způsobem odbourat, každopádně jim bylo jasné, že budou muset někdy své názory i přehodnotit na základě posuzování jiných hodnotitelů, ale nemají problém si stát a obhájit svůj názor. Respondenti zdůrazňují, že je potřeba velké soustředěnosti, při pozorování uchazečů, a že někdy je velmi těžké svoji pozornost udržet tak, aby zachytili vše. Proto vidí jako výhodu to, že uchazeče hodnotí více hodnotitelů. Jedná se především o kolektivní práci, kde vše záleží jak na vlastních názorech, tak na společné domluvě.

„Samozřejmě názor ostatních hodnotitelů se nemusí shodovat s mým názorem, ...“

„je velmi těžké udržet pozornost, a tak se může stát, že důraz kladu na jiné věci, nebo vidím uchazeče z jiného pohledu úhlu.“

„Tahle práce opravdu vyžaduje dobrou soustředěnost a pozorování.“ (respondent A)

Respondent zdůrazňuje náročnost, která může ovlivnit hodnocení. Připouští, že názory hodnotitelů se mohou lišit.

„...máme každý svůj názor.“

„Ale je pravda, že v některých případech se rozhoduji a musím pak posléze dát zapravdu ostatním hodnotitelům.“

„Ne vždy se dají všechny věci stejně postřehnout.“

„Ale právě proto je nás hodnotitelů víc, aby hodnocení bylo nejpřesnější.“

„Je to v mnoha případech velmi náročné a jindy zase jednoznačné.“ (respondent B)

Respondent si nemyslí, že by byl někým ovlivněn, sází na svůj vlastní názor, který, ale jak přiznává, musí někdy změnit a přiklonit se k názoru druhých hodnotitelů. Odůvodňuje to tím, že se nedá vše úplně dobře postřehnout a proto vyzdvihuje výhodu přítomnosti více hodnotitelů.

„Nemyslím si, že by mne někdo ovlivňoval, mám jasnou představu, jasné požadavky, ...“

„Samozřejmě jako hodnotitelka se nenechám nikým ovlivnit.“ (respondent C)

Respondent C vidí jasné cíle při výběru, tudíž je názoru, že ji nemůže nikdo z hodnotitelů ovlivnit a stojí si za svým.

„Tak samozřejmě názor jiných hodnotitelů Vás může kdykoliv ovlivnit.“

„Ale záleží na Vás, jak moc si věříte a jste přesvědčena o svém úsudku.“

„V mém případě jsem musela upustit od vlastních pocitů, od toho „prvního dojmu“ atd.“ (respondent D)

Respondent D připouští, že názor hodnotitelů může ovlivnit, ale je potřeba si věřit a mít opravdu svůj pevný úsudek při hodnocení. Z dřívější zkušenosti při klasických výběrových řízeních, je potřeba upustit od prvních dojmů, intuici atd., jak sdělil respondent D.

„V mnoha případech musím říct, že při vyhodnocování se s ostatními hodnotiteli shodujeme.“

„Můžou nastat nějaké odlišnosti, ...“

„Snad jen v jednom případě jsme se opravdu nemohli dohodnout, ale po důkladném opětovném přezkoumání výsledků jsem dospěl k názoru druhých.“ (respondent E)

Respondent nevidí problém se shodou s ostatními hodnotiteli. Připouští nějaké odlišnosti v názorech, které se ale ujednotí a podotýká, že pokud se někdy dohodnout nemůžou, hodnotí situaci znovu a nakonec dojdou ke stejnému názoru.

4.9.5 Vnímání kvality výběru pomocí AC

Respondenti srovnávají kvalitu výběru pomocí AC. Srovnání jim umožňuje i dřívější praxe za pomocí běžných výběrových řízení.

Kategorie slučuje kódy: výběr šitý na míru, lepší prověření, jistota, přínosnost AC, selekce lidí, časová úspora, rychlost výběru, důkladné prověření, širší prověření, kvalita vybra-

ných uchazečů, hlubší prověření uchazeče, doporučení AC, více názorů, více lidí – více úsudků, perfektní otestování, výhoda kolektivního prověřování, jednoznačnost AC, důkladnější otestování.

Výsledkem je, že respondenti upřednostňují a doporučují výběr uchazečů pomocí AC hned z několika důvodů. Především jde o úsporu času pro firmy, které si zadají požadavek na výběr uchazeče. V další řadě jde o rychlejší selekci nevhodných uchazečů. Výhodou je postupné hodnocení uchazečů většího počtu najednou. V případě AC jde o důkladnější a hloubkové prověření uchazeče. Je možno uchazeče vidět z pohledu týmové práce, ale taky jak pracuje samostatně. Při úkolech vyjde jasně najevo, zda uchazeč, který má být obsazen například na manažerskou pozici, má vůdčí schopnosti, zda umí pracovat s kolektivem, usměrňovat ho a řídit. Tyto možnosti u běžných výběrových řízení prováděných osobním pohovorem bohužel nejsou možné a nelze je odhalit. Velkou výhodou výběrového řízení díky AC je i fakt, že respondenti mají zkušenost s tím, že uchazeč vybraný touto formou se jim opravdu vyplatí díky perfektnímu otestování a ve většině případů jako zaměstnanec nezklame.

„Určitě AC je výběrem více šitým na míru.“

„Nemůže Vás jakoby ovlivnit první dojem.“

„Uchazeč při klasickém výběrovém řízení se Vám jeví určitým způsobem a při plnění daných úkolů zjistíte, že tomu tak není.“

„AC má možnost účastníka daleko lépe prověřit.“ (respondent A)

Respondent A podotýká, že výběr je šitý na míru požadované pozici, kde při plnění úkolů se uchazeč projeví. Tudíž ho nemůže ovlivnit první dojem, který může být na začátku klamný.

„Oproti klasickému výběrovému řízení bych viděla AC přínosnější a to hned z několika důvodů.“

„...je to proces, kdy se ukáže ta pravá stránka uchazeče.“

„...bez zdoluhavého výběru můžete vyselektovat lidi, kteří nejsou vhodnými kandidáty, ...“

„A je možné vybírat z většího počtu uchazečů v kratším čase.“ (respondent B)

Respondent B vidí jednoznačně přínos AC jak v časové úspoře, tak v kvalitě výběru díky rychlejší selekci nevhodných uchazečů.

„S klidným svědomím můžu konstatovat, že díky AC je výběr opravdu kvalitnější a vybraní uchazeči se nám ve většině případů dobře osvědčí.

„Je to následkem opravdu hlubšího prověření uchazeče a více názorů, které se porovnají a vyvodí se nějaký závěr.“

„Proto bych jinou variantu, pokud je to možné, nevolila.“ (respondent D)

Respondent D potvrzuje kvalitu výběru díky AC z praxe. Zdůrazňuje hloubku prověření uchazeče.

„V každém případě výběr formou AC je pro firmy rychlejší.“

„...jde o důkladnější prověření uchazeče, tudíž výběr bývá velmi úspěšný.“

„Není to výběr naslepo.“

„...uchazeč se otestuje po vícero stránkách.“ (respondent C)

Respondent C vidí přínos v úspěšnosti výběru díky důkladnému prověření uchazeče pomocí AC.

„Pro mne je to jednoznačné.“

„Názory více lidí.“

„Více lidí má více úsudků, postřehů.“

„Dále je to v perfektnějším a důkladnějším otestování uchazeče.“

„Díky AC a úkolům, které uchazeči podstupují, vidíte věci, které nemůžete zjistit, pokud je uchazeč na pohovoru sám.“ (respondent E)

I u respondenta E se potvrdilo, že využití AC je u něho jednoznačná výhoda. Opět zdůrazňuje perfektní a důkladné prověření uchazeče. A výhodu vidí taktéž díky většímu počtu hodnotitelů.

4.9.6 Srovnání pocitů z prvního AC s dalšími

Respondenti povídali o svých pocitech z prvního AC a mne zajímalo, zda se jejich pocity a očekávání v průběhu dalších AC změnilo.

Kategorie slučuje kódy: jistota, spokojenost s výběrem, spokojenost, přesvědčení, doporučení AC, uspokojivý pocit.

Respondenti jsou ubezpečeni, že mají dobrý pocit z výběru díky AC, a při každém dalším realizování AC se o tom přesvědčují. Sázejí na jistotu. Hodnotí výběr AC velmi pozitivně, přes všechny změny, kterým se museli přizpůsobit a mají z takového výběru uspokojivý pocit. Těmi jsou časová náročnost na přípravu, změna ze samostatného rozhodování ke spíše kolektivnímu a hodnocení více uchazečů najednou.

„Nemám sice možná až tolik zkušeností, ale musím říct, že jsem si daleko více jista správným výběrem uchazeče na požadovanou pozici.“ (respondent A)

Respondentka A je si jistá správným výběrem uchazeče pomocí AC.

„Je z Vaší strany teda spokojenost?“

„...musím říct, že opravdu ano. Jsem o tom stále přesvědčena.“ (respondent B)

Taky respondent B je spokojen s výběrem uchazečů díky AC. A je o tom přesvědčen.

„Máte vždy ten stejný pocit?“

„Každopádně.“ (respondent C)

Respondent C je spokojen s prověřením a výběrem uchazečů pomocí AC. Jeho pocit se nezměnil.

„Máte z AC tedy vždy stejně dobrý pocit?“

„Ze zkušenosti můžu říct, že jsem se o tom vždy přesvědčila.“

„ Opravdu AC všem firmám doporučuji.“ (respondent D)

Respondent D se díky dalším AC přesvědčil o kvalitě výběru na základě AC a doporučuje firmám.

„Můj pocit je uspokojivý vzhledem k tomu, že už mám nějakou zkušenost a v podstatě jsem nikdy nebyl vybraným uchazečem zklamán.“ (respondent E)

Respondent vsází na AC díky zkušenosti a zdůrazňuje to tím, že s výběrem byl vždy spokojen a nebyl uchazečem zklamán.

5 SHRNU TÍ A INTERPRETACE DAT

Empirická část této bakalářské práce byla zaměřena na prožívání realizátorů AC. Výzkum byl proveden s pěti respondenty, kteří splňovali podmínku výzkumu svojí praxí a působení v AC.

Samotný výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor byl nahráván na diktafon nebo zaznamenán na poznámkový arch při nesouhlasu s nahráváním. Rozhovory u všech respondentů proběhly v pracovním prostředí, které bylo pro ně přirozené a taky časově přijatelné, protože bylo celkem obtížné se časově shodnout. Respondentů jsem se časově přizpůsobila a rozhodnutí, kde budou rozhovory probíhat, jsem nechala na nich.

Po použití otevřeného kódování vzniklo 6 kategorií, které objasnily hlavní a dílčí cíle bakalářské práce.

V kategorii č. 1 jsme získali odpověď na dílčí cíl, jejímž účelem bylo zjistit, jaké pocity měli realizátoři před svým prvním AC. Zjistilo se, že respondenti neměli strach z něčeho nového, šlo spíše o jejich očekávání vzhledem k předchozí praxi. U některých se objevil jako prvotní pocit i zmatek.

V kategorii č. 2 bylo cílem se dozvědět, jaké pocity měli z přípravy na AC, co to pro ně obnášelo. Výsledkem této kategorie bylo přiznání, že příprava pro realizátory je dost náročná a je potřeba se vždy připravit podle toho, o jakou pozici pro uchazeče se jedná. Musí být úkoly připravené na míru, aby uchazeč co nejpřesněji odpovídal požadavkům dané pozice, firmě a její kultuře.

Díky kategoriím č. 3 a č. 4 se dílčí cíl, týkající se role, dřívější praxe a ovlivnění role ostatními hodnotiteli ukázalo, že pro respondenty bylo někdy obtížné odbourat svoje zkušenosti z dřívější praxe, kde si výběrové řízení dělali sami a hodnotili dle životopisů, osobních pohovorů, osobních pocitů z uchazeče a vlastních intuic. Každopádně jim bylo jasné, že budou muset někdy své názory i přehodnotit na základě posuzování jiných hodnotitelů, ale nemají problém si stát a obhájit svůj názor. Respondenti zdůrazňují, že je potřeba velké soustředěnosti, při pozorování uchazečů, a že někdy je velmi těžké svoji pozornost udržet tak, aby zachytili vše. Proto vidí jako výhodu to, že uchazeče hodnotí více hodnotitelů.

Při vyhodnocení kategorie č. 5 jsme došli k závěru, že respondenti upřednostňují a doporučují výběr uchazečů pomocí AC hned z několika důvodů. Především jde o úsporu času pro

firmy, které si zadají požadavek na výběr uchazeče. V další řadě jde o rychlejší selekci nevhodných uchazečů. Výhodou je postupné hodnocení uchazečů většího počtu najednou. V případě AC jde o důkladnější a hloubkové prověření uchazeče. Je možno uchazeče vidět z pohledu týmové práce, ale taky jak pracuje samostatně. Při úkolech vyjde jasně najevo, zda uchazeč, který má být obsazen například na manažerskou pozici, má vůdčí schopnosti, zda umí pracovat s kolektivem, usměrňovat ho a řídit. Tyto možnosti u běžných výběrových řízení prováděných osobním pohovorem bohužel nejsou možné a nelze je odhalit. Velkou výhodou výběrového řízení díky AC je i fakt, že respondenti mají zkušenost s tím, že uchazeč vybraný touto formou se jim opravdu vyplatí díky perfektnímu otestování a ve většině případů jako zaměstnanec nezklame.

Poslední, 6. kategorie objasnila pocity respondentů ve srovnání jejich první AC s těmi dalšími. Respondenti jsou ubezpečeni, že mají dobrý pocit z výběru díky AC, a při každém dalším realizování AC se o tom přesvědčují. Hodnotí výběr AC velmi pozitivně, přes všechny změny, kterým se museli přizpůsobit. Těmi jsou časová náročnost na přípravu, změna ze samostatného rozhodování ke spíše kolektivnímu a hodnocení více uchazečů najednou.

5.1 Doporučení pro praxi

Vzhledem k obavám, které většinou firmy mají při rozhodování, zda dát přednost klasickému zdlouhavému výběru uchazečů, anebo udělat výběr pomocí AC, bych firmám díky výzkumu doporučila, aby se neobávaly časové náročnosti ani finančním výdajům, které AC obnáší. Časová náročnost pro firmy je velmi malá. Co se týká finančních nákladů, je potřeba danou situaci opravdu zvážit, ale taky si v první řadě uvědomit, že uchazeč pomocí AC je důkladněji a podrobněji prověřený a to se firmě nakonec oplatí. Především, pokud se jedná o výběr uchazeče na manažerskou pozici, je zde dobře vidět, jak uchazeč pracuje samostatně ale i v kolektivu, zda je dominantní, dokáže rozhodovat, dokáže řídit tým, dokáže usměrňovat atd. Dalším příkladem jsou budoucí zaměstnanci v bankovníctví, kde musí čelit velkému náporu lidí, stresu a tlaku. I tito uchazeči se dají díky AC dobře otestovat, jelikož úkoly k tomu připravené tyhle věci dobře odhalí. U běžného pohovoru nemusí být jednoznačné, jak je uchazeč odolný, schopný pracovat v týmu,...

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsme se zabývali tématem „Prožívání AC ze strany realizátorů.“ Vzhledem k tomu, že spousta lidí si jako uchazeč projde výběrovým řízením v rámci AC, nikdo již neřeší otázku, jak se cítí jeho realizátoři, ve většině případů po předchozí praxi jako např. personalisté, kteří si výběrové řízení dělali sami a taky se samostatně rozhodovali.

První teoretická část objasňuje témata pojednávající o výběrovém řízení, Assessment Centru a spojitosti andragogiky s AC. Druhá praktická část se zabývá výzkumem, kde je popsána metodologie a postup tak, jak byla data získávána. Byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Po získání dat bylo provedeno otevřené kódování a kategorizování dat.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo objasnit, jaké pocity mají realizátoři AC, jak vidí výběr uchazečů díky AC, zda se jejich pocity z prvního AC nějak měnily díky dalším zkušenostem s AC, zda je dřívější praxe nějak ovlivnila, zda se nechali ovlivnit ostatními hodnotiteli a jak vidí realizátoři a hodnotitelé přínos pro firmy, co do kvality vybraných uchazečů.

Po důkladné analýze polostrukturovaných rozhovorů jsme došli k zajímavému závěru, že ti z dotazovaných realizátorů měli před realizací prvního AC obavy, že jdou do něčeho nového, nevěděli, jak to dopadne, zda výběr bude kvalitní. Každý byl zvyklý spoléhat jen sám na sebe. V případě AC se jednalo o kolektivní práci. V mnoha případech byla i zvědavost v účasti coby realizátor AC. Výzkumem se zjistilo, že obavy byly zbytečné. Potvrdilo se, že díky většímu počtu uchazečů, které je možné při AC prověřit za kratší dobu (1 – 2 dny), je rychlejší selekce nevhodných uchazečů a další hloubkové prověření uchazečů, kteří se jevíli vhodnými kandidáty, se vyplatilo. Vyplatilo se hlavně z toho důvodu, že uchazeč byl prověřen jak při samostatných úkolech, tak i kolektivních, kde se jeho schopnosti nebo neschopnosti zviditelní. Nikdo z realizátorů nebyl zklamán a dalo by se říct, že AC doporučují všem firmám, co do kvality uchazečů, tak i z důvodu časové úspory výběru

Tímto výzkumem byly splněny hlavní i dílčí cíle. Výzkumu se účastnilo 5 respondentů, kteří splňovali podmínky pro výzkum, a tou byla praxe s AC. Tato práce je pouze informativní a pomáhá zmapovat daný problém, kdy se firmy rozhodují, zda udělat výběr zaměstnanců pomocí AC či nikoli a zda realizátoři se budou podílet na výběru uchazečů raději pomocí AC nebo běžným výběrovým řízením.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK, 2002. Andragogika. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0394-3.
- BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta, 2010. Kapitoly z andragogiky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1355-8.
- BENEŠ, Milan, 2008. Andragogika. Praha: Grada. ISBN 978-802-4725-802.
- HRONÍK, František, 2007. Jak se nespálit podruhé. Brno: Motiv Press, s. r. o. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František, 2002. Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Brno: Era group. ISBN 80-86517-20-9.
- KOLMAN, Luděk, 2004. Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory. Praha: LINDE s. r. o. ISBN 80-86131-53-X.
- KOUBEK, Josef, 1997. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER, 2006. AC/DC: vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. ISBN 80-86851-29-X.
- KYRIANOVÁ, Hana, 2003. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.
- MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2002. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. ISBN 80-247-0215-0.
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1362-4.
- MONTAG, Petr, 2002. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.
- MUŽÍK, Jaroslav, 1999. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: CODEX Bohemia. ISBN 80-859-6393-0.

PALÁN, Zdeněk, 2003. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. ISBN 80-867-2303-8.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. Základy andragogiky. Bratislava: Gerlach Print, spol. s. r. o. ISBN 80-89142-05-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

PERSONÁLNÍ AGENTURA ANEX, www.anexperson.cz [on line] 2015 [2015-2-15]. Dostupné z: <http://anexperson.cz/nase-sluzby/personalni-poradenstvi>

PERSONÁLNÍ PORADENSTVÍ STIMUL, www.stimul.cz [on line] 2015 [2015-3-30]. Dostupné z: <http://www.stimul.cz/assessment-centrum-48.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment Centrum

Atd. a tak dále

Aj. a jiné

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - základní údaje o respondentech

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: kódovaný rozhovor

Příloha PII: informovaný souhlas

PŘÍLOHA P I: KÓDOVANÝ ROZHOVOR

T - tazatel, D - respondent D

ROZHOVOR 4 (D)

1 T Dobrý den, ještě jednou se představím. Jmenuji se Ivana Hlavínová a jak již jsem Vám řekla po telefonu, chtěla bych s Vámi udělat rozhovor pro výzkum mé bakalářské práce na téma, které se týká pocitů realizátorů AC. Veškeré Vaše identifikační údaje budou pozměněny a informace budou použity jen pro účely výzkumu bakalářské práce. Celý rozhovor si budu nahrávat, tak pokud jste připravená, můžeme začít.

2 D Klidně začněte, jsem Vám k dispozici.

3 T Nejdříve bych se ráda zeptala na Váš věk?

4 D Zanedlouho oslavím své 40. narozeniny.

5 T Děkuji a gratuluji. Jak dlouho pracuje v oblasti výběrových řízení? Jak dlouho se setkáváte s AC?

6 D Moje praxe v této oblasti je 7 let, ale s AC se setkávám 5 let.

7 T Zajímalo by mne, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

8 D Před 4 lety jsem ukončila bakalářské studium při zaměstnání.

9 T Zkusíte mi prosím popsat Vaše pocity při realizaci prvního AC?

personalistka

10 D Vynasnažím se. Jako personalistka jsem měla zkušenost jen s výběrovým řízením v naší firmě. Tudíž jsem si uchazeče o zaměstnání vybírala běžným způsobem, To znamená, že jsem si na základě životopisů vybrala uchazeče, pozvala k pohovoru a musela se rozhodnout. V náporu práce jsme se přiklonili k tomu, že využije výběru dle AC. Je to pro mě krátkodobější proces. Mé pocity byly velmi dobré, vzhledem k tomu, že jsem již dříve věděla, co výběrové řízení obnáší, a byla jsem si jista, že pokud je víc lidí a více možností k prověření pracovníka, bude výběr lepší, prostě uchazeč má možnost se ukázat po více stránkách a více lidí má možnost říct svůj názor. Tedy šla jsem do toho s velkým kladným očekáváním.

dobré pocity

*jistota
správně
rychlou*

kladně očekávám!

11 T Neviděla jste v tom teda žádný problém, překážky a jiné negace?

12 D Vůbec ne, opravdu jsem byla z této možnosti velmi nadšená.

nadšení!

12 T Je pro Vás v něčem příprava na AC náročnější?

spolupráce

13 D Samozřejmě příprava je vždy velmi důležitá. Taky se vše odvíjí, s kým spolupracujete. Ale musím říct, že jsem měla vždy štěstí na své kolegy, takže pro mne se nedá říct, že by ta náročnost byla nějak extrémně větší. Je potřeba hlavně mezi sebou komunikovat a jde všechno velmi dobře.

důležitá příprava štěstí na kolegy

náročnost komunikace

14 T Podle čeho se odvíjí veškerá příprava na AC?

jasná pozice a požadavky

15 D To máte velmi jednoduché. Je jasně daná pozice a požadavky na ni. Od toho se odvíjí příprava, aby byl uchazeč prověřen pro danou pozici dle schopností, dovedností a znalostí, které musím mít, aby mohl danou pozici vykonávat. Důležitá je i kultura firmy, a proto je potřeba najít uchazeče, který bude schopen se této kultuře přizpůsobit. Dále je potřeba

kultura firmy a její přizpůsob.

badací kolektiv

vědět, v jakém kolektivu bude pracovat, aby zapadl. Zda bude podřízený nebo ve vedoucí pozici. To vše je hodně důležité.

16 T Jakou roli v AC zastupujete.

17 D Vzhledem k tomu, že pracuji jako personalista pro naši firmu a využíváme služeb firem uskutečňující AC, tak jsem vždy u AC jako personalistka. *personalistka*

18 T Vyhovuje Vám tato role?

19 D Ano, role personalisty mi maximálně vyhovuje, i když ze začátku jsem měla tendenci jako chtít vše řídit, jelikož jsem tak byla zvyklá, když jsem si pohovory dělala sama. Ale zvykla jsem si na kolektivní spolupráci. *kolektivní spolupráce*

20 T Je Vaše role někým ovlivňována?

21 D *hlavně přesvědčením* Ta samozřejmě názor jiných hodnotitelů Vás může kdykoliv ovlivnit. Ale záleží jen na Vás, jak moc si věříte a jste přesvědčena o svém úsudku. V mém případě jsem musela upustit od vlastních pocitů, od toho „prvního dojmu“ atd. Veškeré výsledky úkolů můžou ukázat opravdu pravý opak. Ale musím zase na druhou stranu říct, že první dojem mne někdy opravdu nezklame. Zde mám i vlastní porovnání, jak se vlastně liší klasický pohovor a AC. *možnost odlišení / upuštění / od. n. / pocitů / medať / na první dojem*

22 T Tak to je velmi dobrá zkušenost pro Vás.

23 D Je to zajímavé srovnání, to každopádně.

24 T Jak to tedy vidíte s kvalitou AC oproti běžným výběrovým řízením.

25 D S klidným svědomím můžu konstatovat, že díky AC je výběr opravdu kvalitnější a vybraní uchazeči se nám ve většině případů dobře osvědčí. Proto bych jinou variantu, pokud je to možné nevolila. Je to následkem opravdu hlubšího prověření uchazeče a více názorů, které se porovnají a vyvodí se nějaký závěr. *kvalita vybraných uchazečů / hlubší prověření / více názorů / přesvědčením*

26 T Máte z AC tedy vždy stejně dobrá pocit?

27 D Ze zkušenosti můžu říct, že jsem se o tom vždy přesvědčila. Opravdu AC všem firmám doporučuji. Ze začátku možná panovala u firem obava, zda to nebude nákladné, časově náročné. Ale opak je pravdou. Potom se Vám dobře vybraný uchazeč opravdu vyplatí. *doporučím AC*

28 T Já Vám pro tuto chvíli za rozhovor opravdu mockrát děkuji. Velmi mě těšilo. Děkuji za Váš čas a ochotu, bylo to milé setkání.

29 D Já Vám taky děkuji za příjemné odpoledne.

30 T Nashledanou.

31 D Mějte se hezky. Nashledanou.

PŘÍLOHA P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Informovaný souhlas týkající se bakalářské práce na téma: „Prožívání AC ze strany realizátorů.“

Tímto Vás žádám o souhlas s poskytováním výzkumného materiálu pro výzkumný projekt ve formě rozhovoru a audio nahrávky.

Zajištění bezpečí informantů:

- a) anonymita informantů
- b) mlčenlivost výzkumnice ve vztahu k osobním údajům

Děkuji za pozornost věnovanou těmto informacím a žádám Vás tímto o poskytnutí souhlasu s Vaší účastí ve výzkumu.

Ivana Hlavínová

Podpis:.....

Podle zákona 101/2000 sbírky o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů uděluji souhlas s účastí v uvedeném výzkumném projektu a s poskytnutím výzkumného materiálu.

V.....dne.....Podpis:.....

