

Úvod .....	7
1. Vymezení pojmu „Assessment Centre“ .....	8
1.1 Historie assessment centre .....	8
1.2 Vymezení pojmu assessment centre .....	9
1.3 Možnosti využití assessment centre .....	10
2. Teoretické základy jednotlivých způsobů využití assessment centra .....	14
2.1 Programy pro výběr a povyšování zaměstnanců .....	14
2.2 Diagnostické programy .....	15
2.3 Rozvojové programy .....	16
3. Pozorování jako metodologický základ assessment centra .....	18
3.1 Záznamy z pozorování .....	20
3.2 Spolehlivost pozorování .....	21
3.3 Vliv přítomnosti pozorovatelů na výsledky pozorování .....	22
3.4 Nejčastější chyby hodnotitelů a jejich význam v assessment centrech .....	23
4. Sociální vnímání a poznávání – základ hodnocení v assessment centrech .....	25
5. Validita assessment center .....	27
6. Jednotlivé techniky používané v assessment centrech .....	31
6.1 Skupinová diskuse .....	31
6.2 Individuální prezentace .....	32
6.3 Individuální či skupinové řešení problému .....	33
6.4 Řízení porady .....	33
6.5 „Třídění došlé pošty“ .....	33
6.6 Hraní rolí .....	34
6.7 Zjišťování faktů .....	35
6.8 Manažerské hry .....	35
6.9 Případové studie .....	35
6.10 Řízený rozhovor s účastníkem (závěrečný rozhovor, výstupní rozhovor) .....	36
6.11 Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky .....	37
6.12 Psychodiagnostické metody .....	37
7. Projektování a realizace assessment center .....	39

<b>7.1</b>	<b>Fáze rozhodování, zda AC realizovat.....</b>	<b>39</b>
<b>7.2</b>	<b>Přípravná fáze.....</b>	<b>40</b>
<b>7.3</b>	<b>Realizační fáze.....</b>	<b>43</b>
<b>7.4</b>	<b>Vyhodnocení zjištěných údajů.....</b>	<b>44</b>
7.4.1	Sjednocení názoru hodnotitelů na jednotlivé posuzované osoby v jednotlivých technikách .....	44
7.4.2	Přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám .....	45
7.4.3	Porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným „ideálním profilem“ .....	46
7.4.4	Porovnání účastníků navzájem .....	46
7.4.5	Celkový AC skór .....	47
<b>7.5</b>	<b>Závěrečná zpráva .....</b>	<b>47</b>
<b>7.6</b>	<b>Zpětná vazba účastníkům .....</b>	<b>47</b>
<b>7.7</b>	<b>Převedení získaných údajů do praktické podoby, jejich využití dle zadání .....</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>Příčiny selhání assessment center.....</b>	<b>50</b>
<b>8.1</b>	<b>Selhání z důvodu chyb během přípravy a realizace .....</b>	<b>50</b>
8.1.1	Špatná strategie od samého počátku .....	50
8.1.2	Značná náročnost na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy .....	50
8.1.3	Nedostatečná příprava hodnotitelů .....	51
8.1.4	Zneužití nebo nepřiměřené využití (či nevyužití) výsledků .....	51
8.1.5	Špatně nastavená hodnotící kritéria .....	52
8.1.6	Nedostatek podpory vrcholového vedení .....	52
<b>8.2</b>	<b>Selhání z důvodu samotné metody .....</b>	<b>52</b>
<b>9.</b>	<b>Příklady praktického využití metody assessment centre .....</b>	<b>54</b>
<b>9.1</b>	<b>Firma United Glassworks, a. s. ....</b>	<b>54</b>
<b>9.2</b>	<b>Firma Gutext, a. s. ....</b>	<b>56</b>
<b>9.3</b>	<b>Firma Karásek, s. r. o. ....</b>	<b>60</b>
<b>9.4</b>	<b>Firma Broglas, a. s. ....</b>	<b>66</b>
<b>10.</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>70</b>
<b>11.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>