

Assessment Centre jako moderní a účinný nástroj personální práce.

Obsah:

1. ÚVOD.....	2
2. MOŽNÉ PŘÍPADY VYUŽITÍ AC.....	2
3. POPIS A POUŽITÍ METODY AC.....	3
3.1 JEDNOTLIVÉ TECHNIKY POUŽÍVANÉ V AC.	3
3.2 HARMONOGRAM PROCESU PŘÍPRAVY, REALIZACE A APLIKACE VÝSLEDKŮ AC.....	3
3.2.1 DEFINICE PŘÍČIN A POTŘEB VEDOUČÍCH K REALIZACI AC	4
3.2.2 PŘÍPRAVNÁ FÁZE	5
3.2.3 REALIZAČNÍ FÁZE.....	7
3.2.3.1 Skupinová diskuse	7
3.2.3.2 Individuální prezentace	8
3.2.3.3 Individuální či skupinové řešení problému	9
3.2.3.4 Řízení porady	9
3.2.3.5 "Třídění došlé pošty"	9
3.2.3.6 Manažerské hry	10
3.2.3.7 Řízený rozhovor s účastníkem.....	10
3.2.4 VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ	11
3.2.4.1 Sjednocení názoru hodnotitelů na jednotlivé posuzované osoby v jednotlivých technikách.	11
3.2.4.2 Přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám.....	11
3.2.4.3 Porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným "ideálním profilem".	11
3.2.4.4 Porovnání účastníků navzájem.	11
3.2.4.5 Závěrečná zpráva	12
3.2.5 ZPĚTNÁ VAZBA ÚČASTNÍKŮM.....	12
3.2.6 PŘEVEDENÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ DO PRAKTICKÉ PODOBY, JEJICH VYUŽITÍ DLE ZADÁNÍ	12
4. VÝHODY AC VZHLEDEM K JINÝM METODÁM.....	13
5. MOŽNÉ PŘÍČINY SELHÁNÍ AC JAKO METODY:	14
6. ZÁVĚR.....	14

1. Úvod.

Pojmu „Assessment Centre“ (v americké angličtině "Assessment *Center*" -dále jen AC) se v poslední době používá hodně často; během diskuse s personalisty však zjistíme, že si každý pod tímto pojmem představuje něco jiného - od „nějakých scének“ po „psychologické testy a rozhovory“. Navíc i tam, kde se používá opravdu něco, co by mohlo již „assessment centrem“ být nazváno, se jeho organizátoři dopouštějí řady chyb, které mohou značně snížit jeho jinak vysokou univerzálnost, validitu i spolehlivost

Tento termín se většinou nepřekládá. Jako řada anglosaských výrazů může mít tolik významů, že pro něj v češtině nemáme jednoznačný ekvivalent. Obvykle se hovoří o "hodnotícím středisku", i když nemá většinou charakter nějaké trvalejší instituce, jak by tento pojem název napovídal. Přesnější snad je "hodnotící soustředění", ale to zní našemu uchu poněkud krkolomně a svádí to k asociacím se sportovní tematikou (třebaže ta zas tak daleko od věci není). Navíc slovo "assessment" sice znamená hodnocení, ale spíše ve významu "zhodnocení", "odhad", "poměření". Zřejmě nejvíce se blíží skutečnosti význam poslední, protože ačkoli se používá AC v současné době stále více i jako metoda individuálního posouzení schopností jednotlivých uchazečů (což však celou metodu poněkud ochuzuje), i v tomto případě (a o to více pak v případech skupinového použití) se "poměřují" jednotlivé rysy, schopnosti a dovednosti účastníků procesu AC

Někdy používaný termín „výcvikově-diagnostický program“ je rovněž poměrně nepřesný, protože směřuje několikrát možné zaměření AC, o kterém bude řeč v dalším.

Používají ji téměř výhradně zahraniční firmy, a to buď poradenské (na požadavek klienta nebo i pro potřebu vlastní, pro výběr vlastních konzultantů), nebo podniky ze sektoru služeb - banky, skupina auditorské "velké pětky"; zatím pořád ojediněle pak průmyslové podniky (Škoda Auto a. s., Glaverbel Czech a. s., ale třeba i některé potravinářské řetězce). Vzácnou výjimkou jsou české podniky - např. Kordárna a. s., Preciosa a. s. , v sektoru služeb pak zejména Český Telecom, Česká pošta, v menším měřítku např. Českomoravská stavební spořitelna.

2. Možné případy využití AC.

Obecně řečeno, existují 3 základní způsoby využití této metody, které se pochopitelně navzájem značně prolínají a v jednom způsobu využití jsou většinou obsaženy ve větší či menší míře další dva. Tyto využití jsou:

1. Výběr více pracovníků téže (většinou speciální) profese z velkého množství uchazečů - např. prodejci, manažeři klíčových zákazníků, budování zcela nových týmů u rozvíjejícího se podniku apod. Toto výběrové řízení může být výběrem z externích uchazečů nebo může sloužit jako podklad pro možné povýšení v manažerské hierarchii
2. Zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese jako podklad pro návrh jejich rozvojových

potřeb a vytvoření výcvikového programu, který je „šit na míru“ celé skupině i jednotlivcům.

3. Jako samotný vzdělávací projekt, který slouží především k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Platí zde stejné zásady, jako pro jakýkoli jiné AC - důraz je kladen na poskytování intenzivní zpětné vazby.

3. Popis a použití metody AC.

Třebaže se o AC mluví jako o jedné z metod, která především (zdaleka ne výhradně) slouží k výběru pracovníků, není to zcela přesné. Assessment Centre totiž není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se většinou běžně používají v personálně - psychologické praxi. Přesnější je tedy mluvit o jakési „**metodě metod**“ nebo „**metametodě**“ či "**způsobu** posuzování určitých charakteristik". Tyto způsoby mohou v jednotlivých konkrétních případech značně lišit. Aby se vůbec ještě dalo hovořit o AC, měl by soubor zmíněných metod (lépe asi: **technik**) zahrnovat:

- jasně předem definované parametry, které chceme zjišťovat
- musí být použito více druhů technik
- většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky uplatní - a to v současnosti nebo ještě lépe v budoucnosti
- chování účastníků musí být ve většině úseků každého AC sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli
- závěrečná zpráva o každém účastníku musí být výslednicí všech použitých technik

Pro zjednodušení se budu v dalším držet převažujících zvyklostí a hovořit o AC jako o "metodě".

3.1 *Jednotlivé techniky používané v AC.*

Bez nároku na úplnost, v procesu AC jsou obvykle používány následující techniky (někdy jsou nazývány také jako „disciplíny“ nebo „cvičení“):

1. Skupinová diskuse
2. Individuální prezentace
3. Individuální či skupinové řešení problému
4. Řízení porady
5. "Třídění došlé pošty"
6. Modelové situace
7. Manažerské hry
8. Řízený rozhovor s účastníkem
9. Některé metody psychodiagnostiky

3.2 *Harmonogram procesu přípravy, realizace a aplikace výsledků AC*

Na základě vlastních zkušeností doporučuji, aby celý projekt AC tvořily tyto fáze:

Definice příčin a potřeb vedoucích k realizaci AC

Přípravná fáze

Realizační fáze

Vyhodnocení zjištěných údajů

Zpětná vazba účastníkům

Převedení získaných údajů do praktické podoby, jejich využití dle zadání

Toto uspořádání platí tehdy, realizuje-li se AC pro určitou skupinu zaměstnanců nebo kandidátů poprvé nebo vůbec jako jednorázová záležitost. V případě rutinních, již poněkolkrát opakovaných AC, platí toto schéma příslušně redukované.

3.2.1 Definice příčin a potřeb vedoucích k realizaci AC

AC je poměrně módní záležitost. Kromě nesporných výhod, o nichž bude řeč v dalším, má dvě rovněž nesporné nevýhody - a to značnou finanční a časovou náročnost.

Jak bylo již řečeno, proto, abychom vůbec mohli hovořit o AC, je nutno splnit několik podmínek. Jednou z nich je větší počet pozorovatelů, další pak použití více různých technik. To pochopitelně zvyšuje náklady na celé AC. Navíc nelze doporučit pouštět se do organizace AC bez jakýchkoli zkušeností, a to ani personálně a odborně výborně vybaveným podnikům, protože v případě, že samotní účastníci AC budou vnímat jeho průběh i závěr z jakýchkoli důvodů negativně, hrozí to diskreditací nejen metody samotné, ale personalistické činnosti a možná i managementu v dotčeném podniku vůbec. Spolupráce s některou seriózní poradenskou nebo konzultantskou firmou, která má s přípravou a realizací AC dostatečné zkušenosti podložené odpovídající metodikou, je v tomto případě téměř nezbytná.

Řada těchto firem však ze zcela pochopitelných důvodů zmíněné módnosti AC využívá. To se projeví jednak na ceně, ale i na tom, že použití AC je nabízeno i v případech, kdy lze stejného nebo téměř stejného efektu dosáhnout metodami podstatně jednoduššími a levnějšími.

Co se týče doby trvání jednotlivých konkrétních AC, liší se podle použitých technik a účelu, pro který jsou organizována. Minimum je obvykle jeden den, ale většinou trvá dva dny, často i déle. Dosavadní zkušenosti se přiklánějí spíše ke dvoudennímu AC z vícero důvodů:

- metoda není u nás zatím příliš rozšířena, účastníci nevědí, do čeho jdou a výkony první den jsou často poznamenány postojem „co se ode mne vlastně čeká?“. Údaje z druhého dne pak bývají validnější a spolehlivější (neplatí to pochopitelně beze zbytku)
- situace, v nichž jsou účastníci pozorováni, by se měly alespoň částečně opakovat
- po každé technice by měl být vymezen dostatečný prostor pro práci hodnotitelů

Poslední dva důvody signalizují, že AC je časově náročnou záležitostí. Příklad: Máme-li 10 účastníků a předpokládáme-li, že v individuálních technikách (prezentace, modelová situace aj.) je vymezeno cca 10 minut na jednoho účastníka, zabere jedna

technika s časem na přípravu a časem pro práci hodnotitelů téměř 2 hodiny. Za jeden den je tedy možno zvládnout 4 - 5 těchto situací, nemluvě o prostoru pro případné psychodiagnostické metody apod..

Z uvedených důvodů doporučuji provést před rozhodnutím o realizaci AC analýzu toho, co vlastně chceme zjišťovat a zda bychom stejné výstupy nezískali jednodušším způsobem a levnějším - např. kombinací určitých psychodiagnostických metod se strukturovaným interview.

V této fázi je zároveň nutné získat podporu vrcholového vedení firmy, kde k realizaci AC má dojít. Průběh AC je totiž pro jeho účastníky natolik náročný, že zpravidla přistupují k účasti v něm předem negativně. Pokud jej pak navíc vnímají jako něco, o co nemá vrcholové vedení zájem, bývá jejich motivace před zahájením pod bodem mrazu (pokud je vůbec do AC dostaneme). To by mohlo být jednou z příčin selhání AC jako metody.

Je však nezbytné být v kontaktu s vedením firmy během všech fází AC, protože v každé z nich je úloha managementu prakticky nezastupitelná.

3.2.2 Přípravná fáze

Teprve poté, kdy máme jasno, co a proč chceme zjišťovat a proč právě metodou AC, můžeme zahájit samotnou práci.

Je vhodné, aby především celá přípravná fáze probíhala formou projektu. Tento přístup umožní lépe vymezit jednotlivé dotčené skupiny zaměstnanců, předem udělat jasno v potřebných nákladech, vytipuje možná rizika a v neposlední řadě stanoví i jednotlivé "uzlové" kontrolní body v časovém harmonogramu a umožní tak kontrolu i vrcholovému vedení.

U rozsáhlejších projektů je žádoucí, aby přípravná fáze probíhala týmově. V projektovém týmu by měli být zastoupeni pracovníci personálního útvaru (zejména příslušní odborníci), případné poradenské firmy, ale i manažeři z těch řídicích úrovní, které pracovně přicházejí nebo budou přicházet s účastníky AC do styku (především jejich současní nebo budoucí nadřízení).

Lze říci, že přípravná fáze je jednou z nejdůležitějších v celém průběhu AC vůbec. Zde totiž definujeme, jaké charakteristiky a jakým způsobem chceme vlastně měřit. Zejména proto je nutná týmová spolupráce, protože těžko si lze představit, že jedinec by byl schopen nezbytného mnohostranného pohledu na konkrétní profesi. Navíc by to bylo v rozporu přímo se samotnou podstatou AC, která je založena na **mnohostrannosti** technik i **různorodosti** názorů více hodnotitelů.

Praktickým problémem bývá převést často laicky definované charakteristiky na operacionalizované, takové, které se nějakým způsobem dají měřit. Zde je úloha odborníka - nejlépe psychologa, a to pokud možno specializovaného na psychologii práce a organizace, prakticky nezastupitelná.

V první etapě přípravné fáze se doporučuje nějakým vhodným způsobem (workshopy, brainstorming, individuální rozhovory, dotazníky, případně kombinace všeho) shrnout představy dotčených skupin zaměstnanců a především managementu o dané pozici "živelně", tj. bez ohledu na to, jestli vybrané charakteristiky vůbec měřitelné jsou (často se např. vyskytují požadavky typu: "loajalita k firmě", "schopnost identifikace s firemními cíli", "zodpovědnost", "pochopení pro druhého", atd.).

V dalším kroku je vhodné tyto pořadí ještě "laicky definované" charakteristiky "zkomprimovat" (vyloučit duplicity a synonyma) a ve spolupráci s jejich zadavateli vyjádřit jejich požadovanou úroveň na určité škále. (Připouštím, že tento postup není zcela exaktní, ale manažerům se lépe pracuje s pojmy, které sami vytvořili.) Jako nejpraktičtější se přitom jeví škála sedmistupňová, protože pětistupňová svádí ke známkování a devítistupňová se již stává nepřehlednou. Nutno počítat s rizikem neadekvátnosti představ - manažeři mají tendenci chtít "super podřízené" - tomu se lze vyhnout například skupinovou diskusí, workshopem atd., jejichž moderátor bude schopen uvádět různé příklady a srovnání, nejlépe přímo z firmy samotné, a dostat tím zmíněné představy zpátky "na zem".

Teprve poté je možno přistoupit k etapě operacionalizace, tj. pokusit se vyjádřit požadované charakteristiky v měřitelných veličinách - opět ve škálových hodnotách.

Dalším krokem přípravné fáze je výběr přiměřených technik. Zásadou přitom je, že každá z charakteristik by měla být zjišťována více technikami, a to takovými, které umožní posouzení, jak se budou uvedené vlastnosti, schopnosti, dovednosti atd. uplatňovat ve skutečných situacích a skutečném prostředí.

Je praktické, aby již v tomto kroku byly jednotlivým technikám i zjišťovaným charakteristikám přiřazeny jejich váhy. I to je třeba řešit týmovou diskusí a management firmy se musí vyjádřit, jakou důležitost mají jednotlivé charakteristiky pro úspěšný výkon dané pozice.

Součástí přípravné fáze je i výběr témat pro skupinovou diskusi a individuální prezentaci, problémů k řešení, dokumentů pro "třídění došlé pošty", témat manažerských her a rovněž diskuse o nich.

Poslední etapou je vytvoření a důkladné proškolení týmu hodnotitelů. Jako optimální se jeví tým, který je složen jak z interních, tak externích pozorovatelů zhruba v poměru 1:1, a to zejména v tom případě, je-li AC organizováno pro stávající zaměstnance. Toto složení je ale vhodnější i v podmínkách výběru, protože se zde vhodně doplňuje znalost prostředí s nezávislostí i vyšší odbornou erudicí (v případě externích pozorovatelů z poradenské firmy). Co se týče interních pozorovatelů, je vynikající, podaří-li se sestavit takový tým, v němž budou jak manažeři z různých stupňů řízení, tak personalisté - odborníci, ale i případní budoucí nebo stávající kolegové, pracovníci na stejné hierarchické úrovni, jako samotní účastníci AC.

Určité zastoupení externích spolupracovníků (např. třeba formou vedoucího skupiny interních hodnotitelů) je žádoucí vždy, i když prameny¹ (uvádějí, že hodnocení manažerů (tj. interních hodnotitelů) a psychologů (tj. externích hodnotitelů) se po určité době příliš neliší. Externista však vždy do celé situace vnáší určitý nezávislý pohled a může korigovat především odborným pohledem a vysvětlením některé rozpory mezi hodnotiteli.

Účast psychologa je téměř nezbytná při výcviku hodnotitelů, protože právě on je schopen nejlépe a na odborném základě vysvětlit všechna úskalí techniky pozorování (haló efekt, tendence k průměrnosti, stylizaci, projekci atd.).

Zkušenosti ukazují, že na výcvik pozorovatelů stačí jeden den - podmínkou však je, že je tento výcvik dobře připraven. Musí v něm být zahrnuta nejen teoretická část

¹ Thornton, G.C.: Assessment Centres in Human Resources Management, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1992

(čím méně tím lépe), ale především praktický nácvik - nejlépe z konkrétních situací připravovaného AC, a to včetně práce se záznamovými formuláři.

Důležitý je i dostatečný počet pozorovatelů. Nemělo by jich být méně, než je polovina z celkového počtu účastníků. Jiná věc je, jak si rozdělí pozorovatelé hodnocené osoby - optimální je tzv. křížové hodnocení, kdy titíž lidé jsou sledováni vždy jedním externím a jedním interním hodnotitelem.

Pokud se organizuje AC ve firmě pro určitý okruh profesí poprvé, je potřeba počítat s tím, že přípravná fáze bude trvat minimálně několik týdnů.

Předpokládá-li se realizace AC pro větší skupinu zaměstnanců (jsou známy i případy, kdy byla realizována AC pro 200 i více pracovníků téže profese), je vhodné nejdříve připravit a ověřit vše v pilotním projektu pro malou skupinu vybraných (a pozitivně motivovaných) zaměstnanců.

3.2.3 Realizační fáze

Tato fáze bývá trochu paradoxně časově nejkratší z celého AC. O to je však organizačně náročnější, zejména tehdy, jsou-li účastníky již stávající zaměstnanci firmy. Je totiž nutno nejen shromáždit všechny účastníky najednou a na jednom místě, ale zorganizovat průběh AC tak, aby si nemohli navzájem sdělovat zkušenosti - tím by byla zpochybněna minimálně srovnatelnost výsledků. Tento problém vynikne především tehdy, je-li účastníků tolik, že je nutno AC pořádat na dvě či více etap. Zároveň musí být vyřešeny výrobní a organizační problémy, které mohou vzniknout díky výpadku řady pracovníků téže či příbuzné profese.

Různí se názory na to, zda by se AC mělo konat v prostředí dané firmy či mimo ni. Pro firemní prostředí mluví to, že jde o prostředí skutečně reálné a může být snadnější tam určité situace modelovat. Proti naopak hovoří to, že jak případní interní účastníci, tak interní hodnotitelé jsou vystaveni většímu riziku, že je bude někdo "nezbytně" potřebovat v tu nejméně vhodnou chvíli. Osobně doporučuji pořádat AC mimo firmu, především tehdy, trvá-li více než jeden den.

Při samotné realizaci AC se nejčastěji uplatní techniky, uvedené již v kapitole 2.1. V dalším jsou rozvedeny podrobněji.

3.2.3.1 Skupinová diskuse

Skupinová diskuse může být v závislosti na skupině účastníků AC a na zjišťovaných parametrech charakterizována následujícími párovými dimenzemi:

- * řízená - neřízená
- * s hraním rolí - bez hraní rolí
- * bez přípravy - s předchozí přípravou

V případě účastníků - stávajících pracovníků bude zřejmě převažovat neřízená, spontánní diskusní skupina bez hraní rolí, protože je žádoucí, aby každý zaujal tu roli, která je pro něj v přirozeném kontextu přirozená. Jindy naopak převažuje požadavek zjistit reakce a chování účastníků v různých modelových situacích - pak je vhodná diskuse řízená, kdy moderátorem je člen realizačního týmu. Vysoké různorodosti navozovaných situací lze pak dosáhnout navíc tím, že účastníci v diskusi postupně hrají více rolí - bývá to však již na úkor přehlednosti.

I spontánní, neřízená diskusní skupina však vyžaduje předem stanovit, na jaké téma se bude diskutovat. To by se mělo maximálně blížit reálnému životu v dané firmě.

Při této, ale i jiných skupinových technikách je možno využít i hodnocení účastníků navzájem a sebehodnocení. Vždy však je nutno mít předem jasno, jakým způsobem bude s takto získanými údaji pracováno, protože je vysoce pravděpodobné, že tato otázka dříve či později od účastníků AC padne. V žádném případě nesmí jít o samoučel.

Při skupinové diskusi lze obvykle zjišťovat především takové charakteristiky, jako jsou aktivita - pasivita, dominance - submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost, částečně i empatie atd.

Pokud je to možné, je velice vhodné pořídit videozáznam (to však platí obecně o většině technik AC). Videozáznam může pak splnit dvojí účel - pomoci při řešení rozporů mezi hodnotiteli a poskytnout zpětnou vazbu účastníkům.

3.2.3.2 Individuální prezentace

Opět může být použito několika typů této techniky: prezentace buď pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky, a to buď s aktivní, nebo s pasivní rolí hodnotitelů (tj. zda jen pozorují, či jsou i aktivním publikem). Téma bývá obvykle dáno, velice vhodné je například zadání: "obhájit závěry skupinové diskuse" (je však dosti náročné pro pozorovatele, kterým přistupuje pro hodnocení další faktor - vnitřní souhlas nebo nesouhlas prezentujícího se závěry uvedené diskuse). Jiné vhodné téma je "obhájit řešení problému nalezené skupinou či jednotlivcem" (viz následující technika).

Jiným možným způsobem je "tahání témat z klobouku" - losování, při němž je však třeba dbát na to, aby všechna témata měla přibližně stejnou obtížnost. Je možno organizovat individuální prezentaci buď s předcházející přípravou, nebo bez ní (druhé většinou v případě AC, jehož účastníky jsou stávající nebo budoucí vyšší či střední manažeři).

V případě aktivní účasti hodnotitelů lze doporučit, aby si tito předem rozdělili role (např. role vyrušujícího, "kejvala" apod.) - tady je však zvlášť nutné, aby účastníci neměli možnost si navzájem sdělit své zkušenosti.

Individuální prezentace by měla být přísně časově limitována, a to dle zásady "čím méně, tím lépe" - což platí opět pro vyšší či střední management. Optimální je časový limit 5 - 10 minut na vlastní projev a dalších 5 - 10 minut na případnou diskusi a dotazy, každopádně by jedna prezentace neměla trvat déle než 15 min.

Ještě více než při skupinové diskusi je zde výhodné použití videokamery. Určitým úskalím však je, že ta je vždy určitým stresorem.

Individuální prezentace může být zaměřena buď na to, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, nebo (častěji) jak je schopen vysvětlit, případně i obhájit svůj názor. Zjišťují se při ní však i jiné charakteristiky - odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, ale i dominance apod.

3.2.3.3 *Individuální či skupinové řešení problému*

Tato technika se v podstatě prolíná s oběma předcházejícími. Je výhodné ji však do AC zařadit samostatně, protože při ní lze navíc pozorovat chování účastníků při řešení problému v situaci, která se již značně může blížit konkrétním podmínkám na stávajícím či budoucím pracovišti a umožní vidět účastníky pod poněkud jiným úhlem. Je ale potřeba ji doplnit požadavkem na obhájení nalezeného řešení, což je možné zase v různých variantách (bez přípravy, s přípravou) před různým publikem (viz předcházející).

Možným úskalím je (zejména při větším počtu účastníků), jak najít dostatečný počet problémů k řešení. Tomu se lze vyhnout buď použitím skupinové formy, nebo vyloučením účastníků z "publika".

Ve srovnání s předešlými technikami lze při této navíc zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení, u skupinové formy pak i schopnost přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti aj.

3.2.3.4 *Řízení porady*

Jedná se vlastně o specifický případ řízené skupinové diskuse s hraním rolí, kdy roli moderátora plní jeden z hodnocených.

Tuto techniku lze doporučit spíše v případě menšího počtu účastníků (časové důvody) a zejména tehdy, je-li řízení porady činností pro danou pozici obvyklou.

Pokud je AC organizováno pro stávající pracovníky, jsou videozáznamy "řízení porady" neocenitelnou pomůckou pro budoucí práci pro jejich budoucí trénink a rozvoj.

3.2.3.5 *"Třídění došlé pošty"*

Tato technika je někdy považována za základ celého AC. Domnívám se však, že to platí jen pro určité profese a přece jenom je silně poznamenána určitou umělostí.

Spočívá v tom, že každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztrždit a vyřídít pod silným tlakem omezeného času. Mezi dokumenty jsou dopisy, směrnice, různá memoranda s pracovním i soukromým obsahem, nebo i různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou.

Součástí zadání by měla být i "quasipozice", v níž se účastník jakoby nachází, případně denní plán, který musí doplnit či pozměnit právě na základě svých rozhodnutí vycházejících z "roztříděné pošty".

Po roztřídění pošty by měl hodnocený vysvětlit a zdůvodnit, proč se rozhodl právě tím kterým způsobem. Tento krok však už může být součástí řízeného rozhovoru (viz 3.2.3.7).

Technika je vhodná především pro určité manažerské pozice. Je značně náročná na přípravu a intenzivní spolupráci celého organizačního týmu.

Kromě vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí lze při této technice hodnotit odolnost vůči stresu (zejména časovému), schopnost se rozhodovat, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti, dovednost v řízení vlastního času ("time management") apod.

3.2.3.6 Manažerské hry

V širším slova smyslu je možno za manažerské hry považovat i např. techniku "řízení porad" nebo "třídění došlé pošty". V užším slova smyslu se používají nejrůznější hry, původně často vyvinuté k jiným účelům - terapeutickým, utváření týmů aj.

Mezi manažerské hry je možno zařadit i řešení případových studií, vyřizování stížností zaměstnanců nebo občanů z okolí firmy, "tisková konference" aj. - všechny tyto techniky jsou rovněž vhodné pro AC v případě individuálního výběru, o němž byla řeč v úvodu.

V poslední době získávají na oblibě manažerské hry, které se realizují v podobě řešení modelových situací na počítači (např. jsou dány finanční a hmotné vstupy a úkolem je dosáhnout optimální obchodní taktikou maximálního profitu). Jejich výhodou je velká variabilnost a možnost současně operovat s mnoha proměnnými. Určitou nevýhodou je interakce manažer - počítač, která není zcela přirozená a chybí v ní prvek mezilidské komunikace.

Manažerských her je dnes nepřeberné množství a neustále vznikají nové a nové. Obecně řečeno, obvykle se v nich zjišťuje (a zároveň trénuje) schopnost rozhodovat se a jednat většinou ve stresujících podmínkách či schopnost týmové spolupráce, prosazení se, prezentace vlastních názorů, naslouchání názorům druhého, obecné komunikační dovednosti apod.

3.2.3.7 Řízený rozhovor s účastníkem

Tato součást (zde již nelze hovořit o "technice") AC bývá často podceňována. Je však minimálně stejně (ne-li více) důležitá, jako všechny ostatní shora uvedené techniky.

Řízeným se nazývá tento rozhovor proto, že jednak má být veden odborníkem zvláště k tomu vycvičeným, nejlépe opět psychologem nebo zkušeným personalistou, jednak proto, že by měl mít svoji pevnou strukturu. To je nutné zejména v případech, kdy rozhovory vede více odborníků a je nutno jejich výsledky nějakým způsobem porovnávat.

Jeho účelem je především zjistit a doplnit chybějící poznatky o účastníkovi - zejména z oblasti jeho zájmů, postojů a motivace, schopnost sebereflexe aj. Doporučuji zde použít biodromální přístup a využít situací navozovaných v AC k hledání analogických situací v účastníkově životě. Pokud se jeho reakce, chování, postoje atd. tehdy a dnes podstatně lišily, je vhodné zjistit, proč.

Jiným důvodem je nutnost doplnění či bližšího vysvětlení reagování hodnoceného v různých situacích AC (viz např. zmíněné vysvětlení průběhu "třídění došlé pošty").

Dalším smyslem závěrečného interview je poskytnout účastníkovi alespoň první a nejjednodušší zpětnou vazbu. Třebaže vnímání celého AC nebývá vysloveně negativní, přece jenom se jedná o stresující záležitost; zejména v podmínkách výběru, ale i v případě AC jako východiska pro další rozvoj účastníků. Je vhodné nechat je vypovídat se - jsou většinou nabití spoustou dojmů a mají tendenci vracet se k jednotlivým bodům AC. Přitom je důležité s nimi komunikovat citlivě a empaticky, případně poskytnout vysvětlení některých situací (pozor však na uchránění podstaty diagnostických metod i jednotlivých technik - nemusí to být poslední AC v jejich životě).

Součástí zpětné vazby je i otázka účastníkovi, co si myslí on, že mu účast v AC osobně přinesla. Je důležité využít jeho prvních dojmů - v naprosté většině bývají kladné, záporné prvky se mohou v úvahách objevit spíše později.

3.2.4 Vyhodnocení zjištěných údajů

Tato fáze může trvat od několika dnů po několik týdnů - záleží především na tom, jak bohatý materiál chceme z AV vytěžit. Celou vyhodnocovací fázi je možno rozdělit do několika etap:

3.2.4.1 *Sjednocení názoru hodnotitelů na jednotlivé posuzované osoby v jednotlivých technikách.*

Lze postupovat v podstatě dvojím způsobem - buď vzájemnou diskusí a následným konsensem, nebo údaje jednotlivých hodnotitelů zprůměrovat. Dle mého názoru je neefektivnější a dostatečně objektivní, pokud skupina hodnotitelů nad svými údaji nejprve diskutuje a každý z nich se snaží vysvětlit, jak ke svému názoru dospěl. Obvykle přitom dojde k určité korekci hodnot, z nichž pak buď po vyloučení extrémů (nejvyšší a nejnižší hodnota se škrtně), nebo i s nimi lze získat výslednou hodnotu výpočtem aritmetického průměru.

Jiným možným způsobem je tento rozpor zaznamenat, rozporovanou konkrétní škálovou hodnotu nebrat při konečném hodnocení v úvahu a rozpor zaznamenat do závěrečné zprávy o účastníkovi.

3.2.4.2 *Přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám.*

Tato etapa je poněkud obtížnější, protože je nutno jednak výsledky převést do obecnější polohy (pozorovatelé nehodnotí vlastní charakteristiky posuzovaných osob, nýbrž jejich chování), jednak je nutno počítat s tím, že údaje získané z jednotlivých technik mají různou váhu.

Vyplatí se věnovat této problematice dostatek pozornosti už v přípravné fázi. Tam by právě jednotlivým technikám měly být přiřazeny váhy jako měřítku jejich významu pro zjišťované té které charakteristiky.

3.2.4.3 *Porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným "ideálním profilem".*

Výsledkem předcházejícího kroku by měl být profil, vytvořený škálovými hodnotami jednotlivých měřených charakteristik. Nyní je porovnán s ideálním profilem, který byl vytvořen v přípravné fázi. Zjištěné diference jsou vyhodnoceny dle vah jednotlivých charakteristik a slouží jako základní údaj pro další fáze AC.

3.2.4.4 *Porovnání účastníků navzájem.*

Tento krok je pochopitelně nezbytný v situaci výběru z více kandidátů. Je ale vhodné jej použít i v případě, kdy je AC organizováno pro stávající zaměstnance - umožní vytipovat tzv. "šampióny", s nimiž je pak možno dále pracovat specifickým způsobem.

Základem tohoto porovnání jsou diference zmíněné v předcházejícím kroku.

Pozn.: Postup nastíněný v celé této kapitole je spíše analytický a kvantitativní. Je možno pochopitelně postupovat i kvalitativně, rozbořením chování v jednotlivých situ-

acích a predikci budoucího chování v situacích obdobných. To je výhodnější buď v případě AC organizovaného pro individuální výběr, nebo pokud se jedná o výběr pro vysokou pozici z malého počtu manažerů. Do určité míry to může být i výhodnější u AC pořádaného jako východisko pro rozvojové programy (pro účastníky možná přijatelnější než škálování). Je však potřeba počítat s tím, že kvalitativní přístup při větším počtu účastníků je pracnější a značně ztěžuje srovnání mezi nimi navzájem.

3.2.4.5 Závěrečná zpráva

Zejména u rozsáhlejších AC by měla být zpracována jednak závěrečná zpráva o každém účastníkovi, jednak závěrečná zpráva o celém AC. Tyto zprávy budou podkladem pro poskytnutí zpětné vazby jednotlivým účastníkům a pro informaci a prezentaci výsledků AC před vedením firmy.

Zpráva by měla obsahovat jak dosažené škálové hodnoty, tak i slovní formulace a kvalitativní hodnocení (např.: „Ve skupinové diskusi se ujal iniciativy, přicházel s návrhy, podporoval ostatní...“).

Zcela určitě by závěrečná zpráva měla obsahovat doporučení pro účastníka (v případě tréninkového programu), pro zadavatele (v případě výběru) nebo pro oba (v případě zjišťování rozvojových potřeb účastníků).

3.2.5 Zpětná vazba účastníkům.

Jak bylo již uvedeno, je potřebné poskytnout první zpětnou vazbu ještě během AC, při závěrečném řízeném rozhovoru. Po zpracování výsledků je pak vhodné tyto individuálně projednat se všemi účastníky, zejména tehdy, má-li AC být východiskem pro osobní i kariérový rozvoj stávajících zaměstnanců.

V podmínkách výběru kandidátů není naopak toto příliš žádoucí, protože by to mohlo vést k určitému znehodnocení metody.

Zpětnou vazbu účastníkům - stávajícím zaměstnancům - by měl poskytnout odborník. Ideální je podnikový psycholog (jeho účast v AC by měla být samozřejmostí). Problémem je, že tyto funkce z podniků kvapem mizí. Měl by to být tedy buď externí spolupracovník, který zná dobře podmínky v podniku (např. odborník z poradenské firmy, která na přípravě AC spolupracovala), nebo možná ještě lépe - zkušený personální manažer.

Je možné i to, že zpětnou vazbu, tj. seznámení účastníka s výsledky, provede i jeho nadřízený. V tomto případě je však potřeba, aby byl nejdříve s výsledky a především jejich interpretací seznámen on - nejlépe tím, kdo závěrečné hodnocení jednotlivých účastníků zpracoval.

3.2.6 Převedení získaných údajů do praktické podoby, jejich využití dle zadání

V případě výběru zaměstnanců prakticky končí celé AC krokem 3.2.4.4. Realizační tým na základě zjištěných údajů navrhne pořadí kandidátů a s písemným komentářem předá zadavateli. Předtím by ale oboje mělo být podroben celotýmové diskusi se snahou o dosažení konsensu. To se však ale ne vždy podaří.

Pokud je AC organizováno jako východisko pro další práci s jeho účastníky, je nutno věnovat pozornost i této fázi.

Počáteční krok doporučuji učinit již během rozhovoru, při kterém je účastník seznamován s výsledky AC (fáze 3.2.5). Při tom je možno s ním probrat jeho silné a slabší stránky a podnítit jeho aktivitu dotazem, jak on sám se chce podílet na svém dalším rozvoji. Výhodou je zde rozhovor na konkrétní téma nad konkrétními výsledky a možnost dohodnout se na místě na konkrétních krocích.

Optimální je, pokud je uzavřena nějaká dohoda v písemné formě - např. plán osobního rozvoje, individuální plán vzdělávání apod. Ta však musí obsahovat konkrétní a věcné body včetně zásad nezbytné kontroly a případných sankcí v případě jejího nedodržení hodnoceným. Aby toto dodržování bylo pro pracovníka motivující, je vhodné nabídnout mu po naplnění uvedené dohody nějakou pro něj významnou výhodou (ani zdaleka to nemusí být jen platový nebo kariérový postup - může to být např. účast v nějakém projektovém týmu, stáž v jiném, třeba i zahraničním závodě aj.).

Dohodu by měl s pracovníkem vždy uzavírat jeho nadřízený, případně vedoucí příslušné organizační jednotky - není příliš vhodné ponechávat tuto činnost na personálních útvarech. Ty by měly být pouze administrátory a měly by provádět kontrolu těch bodů dohody, kde jim to přísluší (vzdělávání).

Po ukončení celého cyklu rozvojového programu pro účastníky původního AC je možno zorganizovat další AC a porovnat zjištěné diference a zjistit tak maximálně objektivně účinnost přijatých opatření. Není to však nezbytně nutné, je možno využít téměř stejně účinného "kruhového hodnocení" (nadřízeným, kolegy, podřízenými, zákazníky, v nejméně optimálním případě i obvyklého periodického hodnocení. Každopádně by tento krok, tj. zhodnocení toho, jak účinná byla opatření realizovaná na základě výsledků AC, neměl být opominut.

4. Výhody AC vzhledem k jiným metodám.

Zatím byla řeč spíše o nevýhodách (časová a finanční náročnost atd.). AC má však zcela nepochybně mnohem více výhod. Ve stručnosti jsou to:

- komplexnost pohledu na hodnoceného
- více úhlů tohoto pohledu (více situací, více pozorovatelů)
- možnost se značně přiblížit reálným situacím, v nichž bude hodnocený skutečně působit (sledují se projevy reálného chování) tak i možnost lepší predikce
- vysoká prediktivní validita
- možnost modelování budoucích situací
- možnost poskytnout hodnoceným rychlou zpětnou vazbu (zejména při využití videa)
- AC má snad vždy nejen diagnostický, ale i výchovný význam (mj. právě v souvislosti s možností poskytovat zpětnou vazbu)
- AC je účastníky vnímáno jako objektivnější než ostatní metody (rovné příležitosti)
- vzdělávací program může být cílený dle konkrétních situací a zjištěných potřeb, ne plošný
- zajímavost pro management

AC je považováno na jednu z nejvalidnějších² metod personálního výběru. Literatura³ uvádí přehled několika metaanalýz z validizačních studií různých autorů - jimi

² validita = platnost, tj. její hodnota udává, do jaké míry touto metodou zjišťujeme opravdu ty parametry, které byly zadány

³ Např. Bělohávek: Projektování a činnost Assessment Centres "AC" (Psychologie v ekonomické praxi 1-2/1994

hodnocená validita osciluje mezi 0.11 a 0.43 - v závislosti na kritériu a souboru. Poměrně vysoká validita (kolem 0.40) je dosahována tam, kde kritériem je funkční postup nebo výkonnost v práci - což jsou kritéria důležité zejména z pohledu managementu.

Rovněž spolehlivost AC je značná, stejný pramen uvádí hodnotu kolem 0.70⁴.

5. Možné příčiny selhání AC jako metody:

O příčinách možného selhání AC bylo pojednáno v textu. Považuji však za užitečné je zde shrnout, protože se objevují poměrně často, zejména je-li AC připravováno neodborně, „na koleně“ a bez hlubší znalosti věci:

- špatná příprava - lidé nejsou zahrnuti do předběžné diskuse, není získán vyšší management
- nedostatečná příprava hodnotitelů
- obava ze zneužití nebo nepřiměřeného využití (či nevyužití) výsledků
- špatně nastavená hodnotící kritéria
- nedostatek podpory vrcholového vedení

6. Závěr

Záměrem tohoto článku bylo seznámit personalisty - odborníky s moderní metodou, která není dosud využívána tak, jak by si zasloužila - a která je na druhé straně často používána tam, kde lze srovnatelných výsledků dosáhnout snáze, rychleji a především levněji. Cílem bylo jednak poskytnout základní informace o možnostech a vhodnosti použití této metody, jednak poukázat na možná rizika a úskalí při jejím neodborném nebo neadekvátním využití.

⁴ tzn. že ze 70% se můžeme na zjištěné údaje spolehnout