

Metoda assessment centra - poslední praktické zkušenosti

Úvod

Zdá se, že metoda assessment centra (zkráceně AC) začíná dosahovat většího rozšíření teprve v posledních dvou až třech letech - alespoň co se týče našeho regionu. Tato metoda přitom není příliš nová - první využití se datují někdy od konce padesátých let minulého století. Teoretická východiska a popis metody a jejích jednotlivých prvků byly v nedávné době konečně popsány v monografických publikacích (Hroník, 2002; Montag, 2002) - na tyto informace naše odborná veřejnost poměrně dlouho čekala a byla v podstatě odkázána na kusé časopisecké údaje (Bělohávek, 1994, Montag, 1996, 1999) nebo na zahraniční publikace.

Cílem této stati není opakovat již publikované údaje, ale informovat o některých praktických zkušenostech z prostředí českých firem.

Mé zkušenosti vycházejí především z praxe ve výrobních firmách. Na 10. kongresu EAWOP v Praze v roce 2001 se diskutovalo spíše o využití AC ve státní správě a samosprávě; na konferenci ČAPPO ve Valticích, která se konala v březnu 2003, převažovaly spíše zkušenosti s využitím AC ve veřejném sektoru a v sektoru služeb. Touto statí bych chtěl na uvedené diskuse navázat.

Využití metody assessment centra

Ze tří možných (v literatuře uváděných) využití metody AC, tj.:

- pro výběr zaměstnanců,
- pro identifikaci jejich vzdělávacích potřeb a jejich rozvoj (hovoří se o „rozvojových AC“; někdy také o „development centrech“, zkráceně DC)
- a pro samotný výcvik,

se v praxi výrobních podniků objevuje přesun od výběru k identifikaci rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců. Hlavním důvodem je zřejmě to, že pro samotný výběr je tato metoda vnímána jako poměrně časově a finančně nákladná, kdežto do rozvoje klíčových zaměstnanců začínají podniky postupně investovat víc a víc.

Pojem „klíčového zaměstnance“ je pochopitelně v různých firmách vnímán různě - někde jsou to „supervizoři“, tj. pracovníci, kteří jsou pojímáni jako „klíčoví v managementu“ - jinde jsou těmito „klíčovými zaměstnanci“ myšleni mladí perspektivní vysokoškoláci. Řada významných výrobních podniků si zvláště v poslední době uvědomuje rozhodující roli supervizorů v motivaci výkonných zaměstnanců a soustřeďuje na ně pozornost (z pohledu jejich výběru, hodnocení i dalšího rozvoje). Určitá skupina firem (např. Škoda-auto, Glaverbel Czech, Preciosa) dochází k závěru, že ještě předtím, než budou masivně investovat do této skupiny manažerů, by bylo vhodné zjistit, jak na tom tito manažeři vlastně jsou - a to v porovnání s aktuálními (někdy i s budoucími) požadavky. To je důvodem, proč tyto firmy organizují poměrně rozsáhlá a organizačně i finančně náročná „development centra“.

Využití AC pro výběr zaměstnanců se využívá dnes spíše v sektoru služeb (banky, konzultantské firmy, obchodní organizace).

Prakticky neznámé v českých zemích je využití AC jako prostředku k samotnému výcviku některé skupiny zaměstnanců. Určitý výcvikový náboj nese většina assessment center, a to ze dvou pohledů:

1. Při většině AC se využívá interních hodnotitelů a pozorovatelů, často z řad středního a vyššího managementu. Vedlejším (a významným) produktem této jejich činnosti je to, že se znatelně zvyšují jejich sociální kompetence:
 - Zvyšuje se jejich schopnost zaznamenat konkrétní projevy chování, které je relevantní ke sledované činnosti,
 - daleko lépe dokážou poskytnout konkrétní zpětnou vazbu (pozitivní i negativní),
 - podstatně se zvyšuje jejich schopnost empatie.
2. Účastníci sami často pojmají a vnímají rozvojová assessment centra jako „školení“ a tak se o něm vyjadřují. Často si i stěžují, že jim není ihned poskytováno více zpětné vazby. Tu si však poskytují navzájem, když rozebírají, jak kdo postupoval v jednotlivých modelových situacích, vidí se během skupinových diskusí apod.

V moderně pojatých výcvikových programech pro nižší, střední ale i vyšší management jsou prvky AC vědomě zanášeny do výcvikových metod:

- Často se pracuje v menších týmech, jejich členové si po skončení činnosti navzájem poskytují zpětnou vazbu,
- účastníci výcviku procházejí modelovými situacemi, jsou pozorováni a hodnoceni ostatními.

Vždy se však jedná pouze o prvky metody, ne o metodu jako takovou.

O využití AC jako samostatné metodě výcviku se diskutovalo i na symposiu zaměřeném speciálně právě na metodu assessment centra. Toto sympóziu bylo organizováno v rámci zmíněného 10. kongresu EAWOP v Praze v roce 2001. Většina účastníků se shodla na tom, že se s tímto způsobem využití metody AC v praxi nesetkávají. Výjimkou byly informace kolegů z Itálie a Jihoafrické republiky, kteří shodně konstatovali, že AC takto systematicky využívají při výcviku pracovníků státní správy a samospráv. Jako příklad uváděli jednání s „obtížnými“ klienty. Je pochopitelně otázkou, zda se v těchto případech skutečně jedná o AC a ne jen o nácvik jednotlivých modelových situací. To by vyžadovalo hlubší rozbor a větší diskusi; zdá se však, že v této oblasti se naskýtá řada dosud nevyužitých příležitostí. Např.:

- Výcvik týmů, které budou pracovat ve zcela nových podmínkách (např. management nově vytvořené firmy, která bude působit na území bývalého SSSR),
- příprava mezinárodních týmů na spolupráci,
- příprava na krizové řízení aj.

Obdobou takových „výcvikových AC“ je výcvik vojenských jednotek, připravovaných třeba na zahraniční mise v krizových oblastech.

Jednotlivé melody a techniky používané v AC

AC jako komplexní metoda vyžaduje, aby veškeré modelové situace a ostatní techniky vycházely z reálných situací a „měřily“ charakteristiky, které jsou považovány za klíčové pro úspěšné vykonávání současné nebo budoucí pozice (případně současné pozice v budoucích podmínkách).

Při definování těchto charakteristik se nelze obejít bez úzké spolupráce se zadavateli, managementem konkrétní firmy. To se často ze strany konzultantů zanedbává - nabízejí AC „na klíč“

a používají situací, které se jim osvědčily jinde. Tím se však značně snižuje jejich konstruktová validita¹.

Mnohem užitečnější je zaangažovat manažery firem do celého procesu přípravy a tvorby modelových situací. Je to dražší a zdlouhavější, ale je výhodnější, když mají manažeři pocit, že zjišťují něco, co si sami definovali, co je nazýváno jejich jazykem - a to i za cenu toho, že se v AC pozorují charakteristiky, které se navzájem občas trochu překrývají, a ne nezávislé faktory. Zvyšuje se tím to, co se nazývá „face validity“ - tj. „vnímanou validitou“ - a zvyšuje to akceptování metody assessment centra zákazníky i s tím, že je tato metoda finančně i časově náročnější, než metody jiné.

Jednotlivé modelové situace jsou poměrně podrobně popsány v literatuře (Hroník, 2002, Montag, 2002). V praxi se ukazuje, že při stejné snaze o dostatečně konkrétní zadání je tato konkrétnost vnímána různě v závislosti na hierarchické úrovni řízení, na němž se nacházejí účastníci AC:

- Mistři, supervizoři a vůbec prvolinioví manažeři se i o těch nejkonkrétnějších zadáních vyjadřují, že stále ještě nevystihují realitu jejich pracovních podmínek,
- vyšší management a zejména kariérové rezervy z řad mladých vysokoškoláků kritizují konkrétní situace kvůli tomu, že musí respektovat pravidla, která jsou ve firmě k řešení těchto situací stanovena (formálně či neformálně) a nemají možnost rozvíjet vlastní tvořivé postupy; požadují, aby situace byly více fiktivní nebo obecněji zadané - to by jim mělo dát více volnosti při jejich řešení.

Značně diskutována je modelová situace „in basket“ - většinou překládána jako „třídění došlé pošty“. Problémem při tvorbě zadání a vyhodnocování bývá to, že management klienta se většinou nedokáže shodnout na tom, s jakými prioritami by měly být úkoly a informace v této situaci řazeny a řešeny.

Domnívám se, že to není to nejpodstatnější; tato technika je cenná především v tom, že umožňuje pozorovat rozhodování v situaci reálného časového stresu - platí zde obecná zásady pro všechny techniky AC: proces je zde stejně důležitý jako výsledek. Nejde o to, jestli účastník postupuje podle priorit stanovených vedením firmy, ale o to, jestli si je dokáže ve okamžiku zátěže sám stanovit a své rozhodnutí obhájit.

Zařazení a využití psychodiagnostiky v AC

Mezi odbornou veřejností se liší názory na to, zda a v jaké míře zařazovat do AC samostatný blok psychodiagnostiky. Tyto názory oscilují mezi dvěma extrémy:

- Diagnostiku vůbec nezařazovat,
- zařadit do AC komplexní diagnostiku v rozsahu cca půl dne.

Moje zkušenosti jsou takové, že psychodiagnostika je velice účinnou součástí AC, ale měla by sloužit ke zjišťování relevantních charakteristik (např. tvořivost, kombinační schopnosti, zodpovědnost...) a vždy by měla být považována za doplněk AC.

Její výhodou je to, že poskytuje data relativně objektivní (na rozdíl od subjektivního pozorování, které je hlavní metodou zjišťování údajů v AC) a může vysvětlit některé mezní nebo „nelogické“ prvky v projevech chování - ty často vedou až k neřešitelným rozporům v hodnocení jednotlivých pozorovatelů.

¹ Konstruktová validita se na rozdíl od jiných typů validity nedá vyjádřit jedním číslem; udává však, jak zvolené techniky a modelové situace odpovídají tomu, co chceme v AC zjišťovat.

Psychodiagnostická část by však neměla zabírat více, než čtvrtinu celé doby AC a obdobnou váhu by měly mít její výsledky.

Práce hodnotitelů a pozorovatelů

Na zmíněné odborné konferenci ČAPPO ve Valticích (27. – 29. 3. 2003) se mezi jejími účastníky hodně diskutovalo o tom, koho využít jako hodnotitele a pozorovatele. Názory se pohybovaly mezi dvěma protipóly:

- Pracovat pouze s odborníky – psychology nebo lidmi obdobné profese,
- zaškolit a následně nechat pracovat jen interní hodnotitele.

Zkušenosti z praxe napovídají tomu, že ideální je kombinace obou pohledů:

- Vnitrofiremního, který v sobě zahrnuje i takové těžko definovatelné věci, jako je firemní kultura a celý firemní systém
- a vnějšího, nezávislého, odborného a schopného objektivnějšího srovnání s jinými systémy a firemními kulturami.

Alespoň vedoucí týmu hodnotitelů by měl být externí odborník. Užitečnost přítomnosti více vnějších hodnotitelů mohou doložit zkušenosti při realizaci jednoho rozsáhlého rozvojového AC. V pilotním projektu byla zvolena minimální varianta (skupiny hodnotitelů byly složeny jen ze zaměstnanců klienta a pouze jejich vedoucími byli externí konzultanti – psychologové). Po vyhodnocení tohoto pilotního projektu uznal a ocenil klient přínos nezávislého pohledu natolik, že si sám vyžádal, aby do skupin hodnotitelů byli zařazeni další externisté – a to i za cenu vyšších nákladů na celé AC.

Hodně diskutovaná je i otázka samotného výcviku hodnotitelů. Ten nesmí být v žádném případě podceněn. Mé zkušenosti však ukazují, že pokud je hlavní součástí tohoto výcviku praktický nácvik práce hodnotitelů v několika (nejlépe všech) modelových situacích z připravovaného AC, je dosaženo velice uspokojivého výsledku po jednom výcvikovém dni. To se projeví poměrně vysokou realibilitou, která se v tomto případě definuje jako shoda mezi jednotlivými hodnotiteli.

Rozdílné názory jsou i na to, kdy by hodnocení mělo probíhat. V prvních AC jsme trvali na tom, aby se uskutečnilo ihned po každé „disciplíně“ – vycházeli jsme z toho, že hodnotitelé mají vše ještě v čerstvé paměti. Ukázalo se však, že pro většinu hodnotitelů je charakteristický spíše konstruktivistický model sociální percepce. Ten je nazývaný někdy také modelem „shora dolů“. Základem hodnocení jsou apriorně vytvořené dojmy a stereotypy o pozorované osobě. Předpokládá se aktivita pozorovatele (vnáší do pozorování svá očekávání, emociální zaujatost, percepční připravenost) a za aktivní je pokládán v tomto modelu i celý proces poznávání. Důraz je kladen na subjekt pozorování (Výrost, Slaměník, 1997).

Na rozdíl od něj asociativní model je nazývaný také někdy modelem „zdola nahoru“. Základem hodnocení jsou demonstrování projevů chování. Pozorovatel si do paměti ukládá především konkrétní specifické činnosti. Hodnotitel i celý poznávací proces jsou pokládány v tomto modelu za poměrně pasivní elementy. Důraz je kladen na objekt pozorování (tamtéž).

Metoda assessment centra je přitom založena na smíšené teorii pozorování. V ní mají význam jak specifické příklady, tak obecné kategorie přiřazované jednotlivým akcím a obojí je ukládáno do paměti pozorovatele. V souladu s asociativním modelem je metoda AC založena na předpokladu, že hodnotitelé mohou systematicky pozorovat a využívat informací o projevech chování v jednotlivých cvičeních - většina situací je navrhována ve skutečnosti tak, aby pomohla hodnotitelům zaznamenat a zapamatovat si jednotlivé detaily (Montag, 2002).

Díky tomu, že většina hodnotitelů vycházela především z konstruktivistického modelu, vycházeli účastníci více konzistentní v jednotlivých situacích, než v jednotlivých zjišťovaných charakteristikách – diskriminační validita pak byla poměrně nízká².

Přešli jsme proto k jinému systému – hodnotitelé si podrobně vedou záznamy z každé modelové situace, ale hodnocení probíhá až v závěru celého AC nebo jednoho dne (při vícedenním AC). Kromě vyšší diskriminační validity a vyšší reliability dané shodou mezi hodnotiteli je proces hodnocení i časově méně náročný. V případě rozporu musí hodnotitelé svůj názor podpořit konkrétním zaznamenaným příkladem – to vede i k tomu, že se snáze (většinou) se dospívá ke konsensu.

Práce s výsledky

Často se vedou diskuse o tom, jak by měly být výsledky sdělovány účastníkům. Je zcela nezpochybnitelné, že účastníci by měli dostat vždy zpětnou vazbu o svém výkonu, ať už se jedná o jakýkoliv typ AC. Je řada firem, které nerespektují a především v AC, která jsou organizována jako součást výběrových řízení, neposkytují žádnou zpětnou vazbu zejména těm uchazečům, kteří nebyli přijati. To je nejen poněkud neetické, ale může to tyto účastníky silně negativně naladit proti celé metodě AC. Navíc je otázkou, zda je tento postup zcela v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů.

Každý účastník AC by měl dostat informaci o tom, jak bylo hodnoceno jeho chování v jednotlivých modelových situacích a v případě „development center“ by mu měla být předána minimálně doporučení pro další rozvoj.

Určitým úskalím při práci s výsledky právě v případě „development center“ je to, že cílem je nejen zjistit individuální a specifické rozvojové potřeby jednotlivých účastníků, ale i vytvořit z těchto individuálních potřeb vzdělávací program. To je problematické ve všech případech s výjimkou toho, kdy na AC navazuje individuální koučování; je např. dost obtížné naplánovat rozvojový program pro skupinu středních manažerů s tím, že budeme jednoho trénovat ve vedení nepříjemného rozhovoru, druhého ve vedení rozhovoru s nadřízeným a třetího třeba v přesvědčivosti vystupování.

Většinou se to řeší modulovým uspořádáním plánu výcviku, ale i ten je vždy určitým obecnější reakcí na specifické potřeby a je použitelný pouze v tom případě, kdy rozvojovým AC projde dostatečný počet účastníků.

Závěr

Tento článek si nekladl za cíl popsat problematiku přípravy a realizace AC v praxi úplným a vyčerpávajícím způsobem. Je spíše reakcí na časté diskuse a různíci se názory mezi odbornou veřejností a je vlastně taky jen určitým diskusním příspěvkem.

Mým cílem nebylo své názory prosadit – vycházejí z mých praktických zkušeností a rád uvítám, když bude tato diskuse pokračovat zveřejněním jiných názorů, které budou vycházet z jiných praktických zkušeností.

Literatura:

² Např. „odolnost vůči stresu“ a „přesvědčivost ve vystupování“ ze situace „individuální prezentace“ se ve svých škálových hodnotách blížily více, než třeba škálové hodnoty „odolnosti vůči stresu“ z této situace a ze situace „rozhovoru s nadřízeným“.

1. Bělohlávek, F.: Metody personálního výběru v 80. a 90. letech (in: Psychologie v ekonomické praxi 1 - 2/94, str. 45 - 53)
2. Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance – vše o Assessment Centre, Era Group, Brno 2002
3. Montag, P.: Assessment Centre v podnikové praxi, Moderní řízení 7 – 8/1999
4. Montag, P.: Assessment Centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu, Pragoeduca, Praha 2002
5. Montag, P.: Assessment Centre jako komplexní metoda pro hodnocení, výběr a výcvik personálu, disertační práce, Psychologický ústav FF UK, 2002 (nepublikováno)
6. Montag, P.: Assessment Centre v české podnikové praxi, Moderní řízení 3 – 4/1996
7. Výrost, J., Slaměník, I.: Sociální psychologie, ISV, Praha, 1997