

## **Možné příčiny selhání AC**

*Resumé: Metoda assessment centra je v poslední době poměrně módní záležitostí. Firmy i konzultanti si od ní často slibují více, než je schopna poskytnout. Příspěvek se zabývá rozbořením příčin, které mohou vést k selhání této metody, ať už je důvod na straně organizace nebo metody jako takové. Cílem příspěvku je upozornit na možná úskalí, která mohou projektování a realizaci assessment center ohrozit.*

### **Selhání z důvodu chyb během přípravy a realizace:**

Na základě dosavadních zkušeností s projektováním, realizací, vyhodnocováním a dalším využíváním výsledků AC je možno shrnout zhruba následující možné příčiny neúspěchu AC jako metody z pohledu praktické realizace:

#### ***Špatná strategie od samého počátku***

V případě, že lidé, kteří tvoří významné zájmové skupiny, nejsou zahrnutí do přípravné fáze, se může velice snadno stát, že metodu AC neakceptují - může to být způsobeno jejich nedůvěrou v AC, ale i vnímáním celého projektu jako něčeho vnuceného, umělého, nedůležitého. Je pak vysoce pravděpodobné, že si tento svůj pocit nenechají pro sebe.

Stejně tak se může stát, že se nepodaří pro myšlenku AC získat vyšší management. Ten pak celý projekt může vnímat jako něco značně nákladného a v podstatě zbytečného. Management pak nemusí akceptovat výsledky AC nebo si z nich vezme jen to, co je v souladu s jeho názorem.

V některých případech se personální management může „shlédnout“ v metodě assessment centra a snažit se ji použít v nevhodných případech a situacích; jindy zas není AC začleněno do celého systému a strategie personální práce ve firmě. Rovněž v těchto případech hrozí, že nebude akceptována celá metoda a zejména výsledky z ní získané.

Ve všech uvedených případech je možné, že AC selže ještě dříve, než je realizováno.

#### ***Přemíra úsilí a vynaložených prostředků během přípravy***

Řada firem se nechá odradit náročností přípravy AC. Zájmem manažerů je mít výsledky hodnocení podřízených (ať už se jedná o jejich výběr nebo o zjištění výcvikových potřeb) co nejdříve. Nemají chuť akceptovat poměrně dlouhou a náročnou přípravnou fázi. Vyjadřují své zklamání nad „zdlouhavostí“ celého procesu a často přesvědčí zadavatele (personální neb vrcholový management), že je to vše zbytečná ztráta času.

Jindy si zas manažeři z nejrůznějších důvodů neudělají na přípravu prostě čas. Pak může nastat situace, že projektant celého AC se snaží obejít se bez nich (a nevyhne se problémům s konstruktovou validitou - viz výše) nebo se příprava natolik protahuje, že to vedení firmy odradí a od projektu ustoupí ještě před tím, než skutečně začal.

#### ***Nedostatečná příprava hodnotitelů***

Pro opravdu kvalitní přípravu hodnotitelů je nutno vymezit minimálně 1 den. Je to poměrně značný nárok na firmu, která musí po tuto dobu uvolnit řadu svých schopných lidí. Často se snaží jejich výcvik zredukovat na několik hodin - tím je pochopitelně dotčena

spolehlivost získaných výsledků. Nedostatečně připravení hodnotitelé jsou většinou nejistí a podlehnou názoru některé dominantní osobnosti z jejich středu - tím se ale zpochybňuje celý základ metody AC, který spočívá na multiplicitě situací a názorů pozorovatelů.

Často se nechají hodnotitelé odradit předem: buď poté, co zjistí, jak náročná jejich práce bude, nebo na ně může mít negativní vliv zážitek z nácviku modelových situací (které jsou často zcela úmyslně frustrující a stresující).

### ***Zneužití nebo nepřiměřené využití (či nevyužití) výsledků***

Zde mohou jednak působit předem určité obavy účastníků, že výsledky nebudou využity tak, jak je slibováno organizátory AC - zejména v období, kdy firma prochází restrukturalizací, snižováním počtu zaměstnanců, mohou být účastníci přesvědčeni, že skrytým (veřejně neprezentovaným) důvodem realizace AC je určit, kdo půjde „z kola ven“. S touto představou pak k celému projektu přistupují, a buď se snaží účasti v AC se vyhnout, nebo se chovají tak, jak si představují, že by z pohledu managementu mohlo být žádoucí. Je zřejmé, nakolik spolehlivé výsledky je možno z takovýchto AC získat.

Častěji se však stává, že výsledky získané z AC, které bylo projektováno a prezentováno jako diagnostický nebo výcvikový program, se stávají podkladem pro rozhodování o kariérových růstech účastníků. Tím pochopitelně klesá důvěryhodnost celé metody.

Dost často se stává, že s výsledky není děláno vůbec nic - nebo alespoň s nimi není nic děláno po značně dlouhou dobu. Může se to stát v případě rozsáhlejších diagnostických programů, které se týkají větších skupin zaměstnanců - vnímání toho, že předcházející účastníci např. nebyli s výsledky vůbec seznámeni, značně demotivuje účastníky následující. Stává se to však i při jednorázových AC - jsou identifikovány výcvikové potřeby, ty jsou s jednotlivými účastníky projednány - a nenásleduje žádný cílený výcvikový program.

V praktické části této disertační práce je uveden (a rozebrán) poměrně kuriózní případ firmy, kdy proběhlo úspěšně AC, byly identifikovány rozvojové potřeby, byl zahájen výcvikový program a poté byla zrušena pracovní místa zaměstnancům, kteří se AC a následujícího výcviku zúčastnili...

### ***Špatně nastavená hodnotící kritéria***

V tomto případě se jedná o to, že výsledky z AC neodpovídají následným pracovním výsledkům. To může být způsobeno jednak špatným způsobem hodnocení výkonů v AC, spíše však tím, že byla špatně nastavena hodnotící kritéria (tj. špatně byla definována a/nebo operacionalizována kritéria úspěšnosti prodanou pozici). Může se pak stát, že účastník, který prošel celým AC jako „hvězda“, v reálné situaci selže - nebo se v reálu stane „hvězda“ z účastníka, který dosáhl v AC podprůměrných výsledků.

### ***Nedostatek podpory vrcholového vedení***

Podpora vrcholového vedení je nezbytná v případě jakéhokoliv AC, ale zvláštní důraz je na ni kladen především v programech pro identifikaci rozvojových potřeb. Problémem je, že vrcholové vedení často neví, jak vlastně výsledky AC využít, jak je projednávat se svými podřízenými - kladou často důraz na technické a technologické znalosti a teď dostávají do rukou zprávu, která hovoří v pojmech jako „komunikace“, „zvládnutí stresu“ aj.

Často se v těchto případech rovněž stává, že příslušní manažeři nechápou zprávu o účastníkovi jako přehled o tom, v čem je potřeba jej rozvíjet a trénovat, ale berou ji jako přehled jeho nedostatků a slabých stránek.

Pokud vrcholové vedení nedává AC dostatečnou podporu (a nevyjádří alespoň občas uznání hodnotitelům za jejich práci), stává se, že zejména hodnotitelé z řad středního managementu začnou postupně vnímat AC jako něco nedůležité a postupně se stávají ve své činnosti laxnějšími - to vede minimálně k tomu, že se snižuje množství informací, které tito hodnotitelé ze svých pozorování poskytují.

## Selhání z důvodu čistě metodologického

Assessment Centre má pochopitelně při svém využití řadu úskalí a rizik čistě metodologických:

- Lidské chování je možno považovat za konzistentní v situacích, které jsou do určité míry obdobné – míra „obdobnosti“ však závisí nejen na věrnosti modelu, ale i na jiných, těžko měřitelných a zjištělných vlivech (snad nejvýznamněji zde působí úroveň motivace či spíše „přemotivace“ účastníků AC)
- Model je vždy modelem a může věrně zobrazit reálnou situaci vždy jen do určité míry.
- Schopnost abstrakce je různá u různých skupin účastníků AC. Vcelku dobře se užívají do modelových situací manažeři na vyšších úrovních řízení, obchodníci a jiné obdobné profese, pro něž není problémem představit si pod zadáním, které nutně nemusí odpovídat jejich pracovní realitě, nějakou konkrétní situaci a podle toho se pak chovat. Horší je to u účastníků, kteří jsou nuceni (a zvyklí) myslet a jednat velice konkrétně (mistři, vedoucí prodejen aj.). Ti také často v závěrečných strukturovaných rozhovorech uvádějí, že situace byly „umělé“, „odtržené od reality“ apod. Částečně to může být jejich preventivní obrana před možným neúspěchem; na druhé straně však může vnímání situace jako „umělé“ vést k tomu, že odpovídající reakce je také „umělá“ – tj. účastník reaguje tak, jak si myslí, že by reagovat měl; a ne tak, jak by reagoval, kdyby reálnosti situace uvěřil.
- Situace AC předpokládají vždy určitý stupeň extravertnosti a sociálního exhibicionismu. Pokud je úroveň jednoho či druhého u konkrétního účastníka nízká, může v AC zcela selhat a podstatně lépe budou hodnoceni „protřelí šoumeni“, tj. ti účastníci, kterým tyto vlastnosti nechybí a navíc mají celkem jasnou představu, co se od nich čeká. Pro řadu zejména nižších manažerských pozic však dokonce není výrazný sociální exhibicionismus příliš žádoucí a například ve funkci mistra jsou v reálu často mnohem úspěšnější různí „přemýšliví medvědi“, „flegmatici“, kteří „nestřílejí od boku“, ale umějí být dostatečně empatictí, dokážou druhého vyslechnout, rozhodnout po zralé úvaze – ale přitom se velice neradi „zviditelňují“, předvádějí.

**Abstract:** *In the last time, the “assessment centre” method is relatively “up-to-date” matter, especially in our condition. Both companies and consultants often expect from it more than possible. The paper is concentrated to the causes that can lead to the failure of this method both from the organisation’s reason, and from the reason of the method as a*

*whole. The target of the paper is to give notice to the possible crags that can threaten the successful process of the assessment centres projection and realisation.*