

František Hroník

Poznejte své zaměstnance

Využijte lépe jejich potenciál
Poznejte jejich schopnosti
Naučte se rozpoznat jejich silné stránky
Vyberte si správné lidi na správná místa
Přečtěte si o nových metodách výběrového řízení

Vše o
Assessment
Centre

3. vydání



MotivPress®

www.motivpress.cz
Internetové knihkupectví
manažerské literatury

PhDr. František Hroník

**Poznejte
své
zaměstnance**
Vše o Assessment Centre

BRNO 2012

**© Motiv Press s. r. o., 2012
ISBN 978-80-904133-5-1**

Věnuji rodičům



UDÁVÁME TREND V HR

Virtuální Assessment Centre



Výhody:

- Výrazně uspoříte čas účastníkům i organizátorům, a tedy i náklady spojené s tímto časem
- Získáte k dispozici pestrou škálu podniků, které dávají prostor pro projev posuzovaných kompetencí
- S tím také získáte možnost navolit jednotlivé moduly dle vašich potřeb, pro rozmanité možnosti využití (předvýběr, výběr, plánování dalšího rozvoje, posouzení efektivity kurzů,...)
- Budete moci vybírat i z účastníků, pro které by jinak bylo obtížné se s vámi osobně sejit
- Rozmanitá a pestrá skladba testových úkolů zajišťuje posouzení kandidátů v kompetencích, které mohou být nastaveny univerzálně, nebo dle kompetenčního modelu zadavatele.

Virtuální Assessment Centre je multisituační zkouškou, která zahrnuje

- Skupinové modelové situace
- Business esej
- Řešení dilemat
- Psycholinguvistickou analýzu textů
- Dialog simulátor
- Znalostní testy
- On-line psychodiagnostiku
- Personální rozhovor



Kontakt:
Mgr. Šárka Moravcová
organizačně správní ředitelka
e-mail: moravcova@motivp.cz, tel.: +420 777 668 479

www.motivp.cz
www.motiv8.cz

OBSAH

PŘEDMLUVA (L. KOSTROŇ, H. ŘEZÁČOVÁ)	ix
ÚVOD	xii
Terminologická poznámka	xii
Evaluation a Assessment	xii
Pojmy, synonyma a zkratky	xii
1. HISTORIE A SOUČASNOST METODY AC	1
Historie užití metody	2
Prehistorie	2
Novodobá historie Assessment Centre	3
Současná praxe	6
Průzkum užití AC, resp. DC, v českých podmínkách	9
Kvalitativní šetření	11
Trendy v užívání AC v ČR	15
Perspektiva užití metody AC a trendy	15
„Za chodu“	16
Propojování „tvrdých“ a „měkkých“ údajů	16
On-line testing	16
Manažerské hry	17
On-line vzorky chování	18
Shrnutí	19
2. TROCHA TEORIE NIKOHO NEZABIJE	21
Metody poznávání „měkkých faktorů“	22
Hammondova matice kognitivního kontinua	22
Intuice a analýza	24
Usuzování a rozhodování	25
Ošidnosti prediktivního usuzování a hodnocení	26
Prvky hodnotící činnosti	27
Subjekt hodnotící činnosti	28
Objekt hodnocení	28
Cílová orientace hodnocení	28
Soustava hodnot nebo kritérií	29
Vlastní hodnocení, tj. vlastní procedura hodnocení	31
Prezentace výsledků	32
Typologie metod výběru, hodnocení, rozvoje a postavení AC mezi nimi	32
Metody s různým akcentem z hlediska času	34
Metody s různým akcentem z hlediska subjekt-objektového zaměření	35
Metody s různým akcentem na původ prožívání a jednání	35
Psychometrické podmínky kvality metod poznávání osobnosti	36
Objektivita	37
Reliabilita	37
Validita	38
Posouzení kvality metod AC	39
Srovnávací posouzení metod	39
Pravidelné vyhodnocování efektu v rámci jedné firmy	41
Shrnutí	42

3. CO TO TEDY VLASTNĚ AC JE A JAK SE UŽIVÁ	45
Definice AC a základní pojmy	46
Definice	46
Základní pojmy	46
Principy AC	47
Doba trvání (princip sledování změny v ohraničeném čase)	48
Rozmanitost a počet metod (princip různého úhlu pohledu)	48
Skladba a počet pozorovatelů-hodnotitelů (princip vícero očí)	48
Základní struktura (stavba) a podoba AC	49
Druhy metod užívaných v AC	50
Typy úloh v individuálních a skupinových modelových situacích	50
Časový formát modelových situací	51
Míra abstraktnosti modelových situací	52
Prostředí AC (indoorové a outdoorové AC)	53
Propojenost a volba metod	54
Oblasti užití AC	55
Výběr	55
Rozvoj	56
Certifikace	56
Prolínání oblastí využití	57
Indikace a zásady užití AC	57
Kritéria vhodné indikace AC podle míry komunikace s druhými	57
Kritéria vhodné indikace AC podle charakteru situace	58
Kritérium vhodné indikace dle efektivity	58
Zásady užití AC	59
Příklady vhodné indikace	60
Příklady nevhodného užití a nerespektování zásad	63
Výhody a nevýhody AC	64
Výhody	64
Nevýhody	65
Informovanost předem a zkreslení výsledků	67
Příprava předem	67
Opakovaná účast v AC	68
Shrnutí	68
4. PODLE ČEHO POSUZUJEME CHOVÁNÍ V AC	69
Pozorování	70
Druhy pozorování	70
Etapy, fáze pozorování	71
Popis – pocit – interpretace	72
Pozorovací schémata	72
Základní kompetenční modely	80
Univerzální model	80
Modely klíčových kompetencí	80
Manažerské kompetence a standardy	83
Modely prodejních kompetencí	90
Tvorba kritérií „odspodu“	92
Tvorba kritérií „odspodu“ v ČESKÉM TELECOMU při vytváření AC pro call centra	92
Kontext a situace	93
Typologie situací	93
Kontexty manažerské práce	95
Kontext prodeje	95
Záznamové archy	96

Ukázky záznamových archů pro volné pozorování	96
Ukázky záznamových archů pro částečně standardizované pozorování	97
Ukázky záznamových archů pro úplně standardizované pozorování	98
Shrnutí	100
5. CO VŠECHNO MŮŽE BÝT V AC	101
Individuální modelové situace	102
Prezentace	102
Pohovor	111
Morální dilemata	116
Hraní rolí	120
Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností	144
Případové studie	147
Zkoušky znalostí a orientace v oboru	149
Zkoušky zručnosti	152
Skupinové modelové situace	153
Modelové situace zaměřené především na sledování výkonových charakteristik	153
Modelové situace zaměřené především na sledování interpersonálních charakteristik	159
Modelové situace zaměřené především na sledování kognitivních charakteristik	171
Modelové situace zaměřené především na sledování reakcí na stres	194
Psychodiagnostické testy v AC	199
Výkonové testy	200
Projektivní testy	203
Dotazníky	206
Sociometrie	222
Tvorba psychotestových baterií a zásady interpretace	228
Zásady tvorby testových baterií	228
Zásady interpretace psychodiagnostických testů	229
Psychodiagnostika po internetu a AC	230
Kritéria kvality psychodiagnostiky po internetu	230
Využití psychodiagnostiky po internetu v rámci AC	231
Shrnutí	233
6. JAKÉ MOHOU BÝT ORGANIZAČNÍ VARIANTY AC	235
Podle charakteru účasti pozorovatelů-hodnotitelů	236
Všichni vidí všechny ve všech situacích	236
Každý vidí každého v jedné situaci	236
Všichni vidí všechny v některých situacích	237
AC s kočujícími pozorovateli-hodnotiteli	238
AC s utajenými pozorovateli-hodnotiteli	238
Podle časové náročnosti	238
Jednodenní varianta	239
Více denní varianta	239
MiniAC	239
Podle složení účastníků	240
Homogenní skupina účastníků	240
Heterogenní skupina účastníků	240
Podle místa konání	241
V prostorách firmy	241
Mimo firmu	241
Podle začlenění do personálních činností	242
Začlenění výběrových AC do procesu náboru a výběru	242
Začlenění AC do procesu certifikace	244

Začlenění AC do rozvojových aktivit	245
Informovanost účastníků	246
Informovanost před zahájením AC	247
Informovanost během AC	248
Informovanost po skončení AC	250
Užití technických pomůcek	251
Vizualizace	251
Vyhodnocování psychodiagnostických testů pomocí softwaru	252
Počítačová projekce	253
CD-R	253
Struktura ceny	255
Standardní AC zabezpečované externě/interně	255
Standardní AC v interní režii s účastí „experta“ zvenčí	256
Psychodiagnostika po internetu	256
Shrnutí	257
7. JAK DOBŘE PŘIPRAVIT TÝM POZOROVATELŮ-HODNOTITELŮ	259
Základní znalosti a vlastnosti pozorovatele-hodnotitele	260
Znalost podnikatelského kontextu	260
Teoretické poznatkové zázemí z personologie	260
Osobnostní dispozice a kontraindikace	264
Základní dovednosti pozorovatele-hodnotitele	265
Sociálně psychologické dovednosti	265
Dovednosti práce s informacemi	268
Koncepce rozvoje a systematická příprava assessorů	270
Koncepce rozvoje zkušeností	270
Systematická příprava	272
Shrnutí	274
8. JAKÉ JSOU VÝSTUPY Z AC	275
Doporučení a rozhodnutí	276
Porada týmu assessorů	276
Možná doporučení a rozhodnutí ve výběrovém AC	278
Možná doporučení a rozhodnutí v certifikačním AC	280
Možná doporučení a rozhodnutí v rozvojovém AC	281
Rozhodnutí	282
Korigování doporučení a rozhodnutí	283
Písemné výstupy	284
Typy zpráv	284
Jazyk zpráv	285
Prostředky znázornění	286
Adresáti písemných výstupů	294
Otevřenost a úplnost sdělení	294
Struktura zprávy	296
Ukázky písemných výstupů	296
Psaní a předávání zpráv	316
Zpětná vazba tváří v tvář účastníkovi	318
Příprava	318
Průběh	319
Vyhodnocení	321
Zpětná vazba tváří v tvář nadřízenému, event. personalistovi	322
Příprava a organizační začlenění	322
Průběh	323

Vyhodnocení	324
Vyhodnocení efektu AC	324
Vyhodnocování z pohledu organizace	324
Vyhodnocování z pohledu účastníka	325
Vyhodnocování z pohledu externí organizace	326
Shrnutí	327
9. JAKÉ JSOU NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI PROJEKCI, REALIZACI A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ AC	329
Typologie chyb	330
Chyby dle průběhu v čase (dle momentu vzniku)	330
Chyby dle jejího zdroje (dle místa či původu vzniku)	331
Chyby dle charakteru výskytu	332
Chyby při projektování AC	333
Neadekvátní role AC	334
Problematická zadání a kritéria	335
Dominance či absence jedné skupiny metod	336
Návrh populárních a snadno dostupných metod	337
Neprovázanost metod	338
Expertní přístup	339
Nedostatečná příprava pozorovatelů-hodnotitelů	341
Nezvládnutý výběr externích assessorů	342
Chyby při realizaci AC	343
Problematické procedurální a formálně organizační náležitosti	344
Administrace situací či testů za nestejných podmínek	344
Subjektivní hodnotitelské chyby	344
Skupinová hloupost (groupthink)	346
Stabilní, neměnné týmy pozorovatelů-hodnotitelů	347
Chyby při koncipování a zpracování výstupů z AC	348
Fetiš kvantifikací	349
Hodnocení, resp. interpretace bez popisu	352
Problémy jazykového vyjádření	352
Výstup není zpřístupněný supervizi	354
Chyby při zpětné vazbě tvář v tvář	354
Nerovnováha	355
Reaktivnost	356
Chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech	357
Schází návaznost na adaptační proces	358
Schází návaznost na hodnocení pracovníka	358
Schází návaznost na rozvoj a vzdělávání	358
Schází návaznost na personální strategie	358
Shrnutí	359
Nikdo není dokonalý	359
DOPORUČENÁ LITERATURA, REJSTŘÍK, SLOVO O AUTOROVI	361
Doporučená literatura	362
Slovo o autorovi	364
Rejstřík	365

PŘEDMLUVA
ÚVOD

PŘEDMLUVA

Druhá kniha PhDr. Františka Hroníka, kterou držíte v rukou, nese všechny znaky jeho první úspěšné knihy „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“. Je totiž obsahově velmi bohatá, propojuje různé souvislosti z managementu s užitou psychologií a spojuje teorii s vlastními, praktickými zkušenostmi. Je původní v tom smyslu, že autor to, o čem píše, prostudoval, zorganizoval, prožil a zažil. Je napsána velmi otevřeně a je vlastně návodem k tomu, jak dělat Assessment Centre dobře a čeho se vyvarovat. Kniha znamená další vklad do rostoucí sbírky původních českých knih o psychologii a managementu.

To, že autorovi nepokrytě fandím také proto, že když spolu často učíme, vždy se od něho něco nového dozvím, nemusí být ještě pro čtenáře knihy žádné velmi spolehlivé doporučení kvality této knihy. Je však třeba vědět, že podobně jako jsem charakterizoval tuto knihu, vidí dr. Hroník i řada našich velmi talentovaných studentů, a proto s ním rádi pracují. A dobří studenti spoluprvytváří skutečně náročné, trvalé „Assessment Centre“, ve kterém není snadné dobře obstát.

*doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc., M. A.
Katedra psychologie
Fakulta sociálních studií
Masarykova univerzita Brno*

S autorem knihy, panem Františkem Hroníkem, spolupracuji na výběrových i rozvojových assessmenttech již několik let. Poprvé jsme se setkali při výběru potenciálních kandidátů pro interní firemní univerzitu. O Assessment Centre jsme tehdy v našem týmu něco málo teoreticky věděli, ale nikdo z nás s ním neměl praktické zkušenosti, takže jsme hledali externího dodavatele. Na trhu v té době již působila řada firem, které měly organizaci Assessment Centre v nabídce. Mluvili jsme s několika z nich, vyslechli si profesionálně připravené prezentace, ale stále jsme neměli dojem, že jsme našli ty pravé odborníky, kteří kromě toho, že mají tu a tu unikátní metodu a pracovali pro ty a ty věhlasné společnosti, také poslouchají, co vlastně potřebujeme.

Společnost Motiv P jsme oslovili, když už jsme pomalu ztráceli naději. A byla to šťastná volba. Nejen, že AC proběhlo úspěšně (vybrali jsme ty pravé), ale František Hroník svým lidsky vstřícným uklidňujícím přístupem při zpětné vazbě účastníkům dokázal podchytit i ty, kteří výběrem neprošli. Později, když jsme v Allianz pojišťovně organizovali rozvojový workshop pro vrcholové manažery, což bylo velmi náročné zadání, docenili jsme v plné míře jeho hluboké odborné i praktické zkušenosti, jeho nápady, jeho schopnost poznat, jaká konkrétní modelová situace je v dané situaci optimální. Účastníci, kteří rozvojovým workshopem prošli, na akci dodnes pozitivně vzpomínají.

Jsem proto ráda, že se František Hroník rozhodl o své znalosti a zkušenosti podělit a vydává obsáhlou publikaci s řadou praktických námětů. Jeho kniha je výjimečná v tom, že se problematice AC a DC věnuje komplexně a že přináší konkrétní příklady testů, modelových situací a dalších prvků, které lze při jejich realizaci využít. Doufám také, že vydání takto vyčerpávajícího pojednání o AC a DC přispěje k určité „demýtizaci“ tohoto cenného personalistického nástroje. Nejde v něm totiž ani tolik o know-how, tedy nějakou tajnou a sofistikovanou metodu, jako spíše o to, aby použitá metoda odpovídala cíli a aby s ní hodnotitelé uměli zacházet. Kniha Františka Hroníka podrobně vysvětluje, co v dané situaci zabírá, jaké postupy jsou účinné a jakých chyb se vyvarovat. Jsem přesvědčena, že pro každého personalistu se stane cennou příručkou, ať už AC realizuje sám nebo s využitím externího dodavatele.

*Hana Řezáčová
Ředitelka rozvoje lidských zdrojů
Allianz pojišťovna, a. s.*

ÚVOD

Po vydání knihy „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“ jsem zaznamenal mnoho pozitivních ohlasů. Taky ovšem podiv nad tím, že toho hodně prozrazují a že si tak v jiných firmách, především poradenských, mohou lacino přijít ke své odbornosti. Dostalo se mi i při jiných příležitostech několika přátelských rad, že bych si měl lépe chránit své know-how. Přece jenom to stále vidím trochu jinak. S naší firmou se Assessment&Development Centre zúčastňuje člověk z konkurenční firmy, kmenovým assessorům a lektorům je volně přístupno účetnictví firmy, takže vědí, kolik si firma účtuje za realizaci zakázky a jaký je jejich podíl apod. Jistě lze zkopírovat metody, ale to, co nejde zkopírovat, jsou vztahy, sdílení hodnot, osobnostní zralost kloubící se s hlubokým teoretickým (povětšinou psychologickým) zázemím apod. To jsou rozhodující faktory efektivity AC a DC. Ostatně ze všech stran nám stále intenzivněji zaznívá, že technologie představují krátkodobou konkurenční výhodu a že jedinou déleodoběji udržitelnou konkurenční výhodou jsou lidé, kteří souzní s firmou.

Asi se objeví námitky, že nahlédnutím „pod pokličku“ metody Assessment Centre bude oslabena účinnost metody. Tyto námitky vychází z představy, že někteří uchazeči si přečtou tuto knihu a díky tomu uspějí. Na takové námitky podrobněji odpovím v kap. 3, části Informovanost předem a zkreslení výsledků. Nyní je možno říci, že je to námitka irelevantní. Jestliže někdo totiž po přečtení knihy či zvědění postupu při nějaké modelové situaci nabyt novou dovednost nebo si ji aspoň ozřejmil, je to dokladem jeho kapacity, potenciálu. A právě metody AC a DC jsou zaměřeny na sledování potenciálu. Na druhou stranu mám ze své praxe opakovanou zkušenost, že někteří uchazeči byli před výběrem pomocí metod AC a DC podrobně informováni o obsahu, přesto neuspěli. Dá se dokonce říci, že při AC hra na někoho, kým nejsem, nedopadá dobře. Proto obeznámenost s metodami AC vede spíše k větším rozdílům mezi účastníky než naopak.

Ambicí této knihy je nastavit odbornou latku výše, než je dnešní realita mnohých AC a DC. Pro některé pak může být výsledkem, že si druzí všimnou, že latku nepřeskakují, ale podlézají. Ti, kteří pomyslnou latku přeskakují s rezervou, poskytují svým klientům skutečnou přidanou hodnotu, která není závislá na držení rychle stárnoucích informací. Tato kniha budiž pro ně, šťastlivce z vlastního talentu a péle, zdrojem sebevědomí.

S obtížně přeložitelným slovem „assessment“ jsem se poprvé potkal za své klinicko-psychologické praxe někdy v roce 1991. V rámci psychoterapeutického výcviku, který vedli angličtí lektoři, byl tento pojem základním kamenem dalších postupů. Aby bylo možno provádět kvalitní terapii, bylo třeba nejdříve mít vypracovaný assessment. Ten však nikdy nebyl jen diagnostikou, byl už prvním krokem terapie – změny. Klient už během assessmentu dostával bohatou zpětnou vazbu, která mu umožňovala pochopení svého chování a také možnosti změny. Při výcviku jsme byli přísně vedeni k tomu, abychom neskákali do interpretace, ale popisovali to, co vidíme. „Dokud jste příznak neviděl, jen spekulujete.“ K tomu nám pomáhal behaviorální experiment (zkouška chování v reálných podmínkách). Proto každá naše věta byla podrobena otázkou: „Jak jste na to přišel?“ Vynasnažím se, aby se tato zkušenost prolínala touto knihou.

TERMINOLOGICKÁ POZNÁMKA

EVALUATION A ASSESSMENT

Již jsem se zmínil o své prvotní zkušenosti s „assessmentem“. Je dobré jej etymologicky odlišit od jiného slova, pro který v češtině máme shodné vyjádření. „Evaluation“ a „Assessment“ je možno přeložit jako hodnocení. „Evaluation“ však znamená něco jako závěrečné, souhrnné, konečné hodnocení, které je ohlédnutím, je orientováno k tomu, co se již událo. „Assessment“ se především orientuje k predikci a zabývá se zhodnocením možných důsledků, promítá zhodnocení do různých kontextů apod.

Assessment Centre by bylo možno přeložit jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, které však není institucí, ale procesem, který je „centrován“ na zhodnocení. Překlady tohoto typu se v odborné literatuře občas objevují (např. Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Praha, Computer Press 2002 nebo Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha, Grada Publishing 1996).

POJMY, SYNONYMA A ZKRATKY

V knize se některé pojmy mnohonásobně opakují. Ve snaze toto opakování osvěžit, užívám i jejich synonym. Jindy užívám zkratek. Pověštinou jsou to slova Assessment Centre a pozorovatel-hodnotitel. Píši-li o Assessment Centre, mám na mysli i rozvojová Assessment Centre, tedy správněji řečeno Development Centre. Někdy uvádím obě varianty. Zkratkou pro Assessment Centre je AC, pro Development Centre to je DC. Pověštinou není významový rozdíl mezi AC a DC.

Druhým hojně používaným slovem, resp. souslovím, je pozorovatel-hodnotitel. Toto sousloví vyjadřuje sled aktivit při AC, je přiléhavě opisné. Zároveň je však dlouhé, a proto si mnohdy pomáhám jednodušším slovem assessor. Na druhé straně stojí účastník AC či DC, někdy zvaný jako assessovaný.

HISTORIE
UŽITÍ METODY
ASSESSMENT CENTRE,
JEJÍ SOUČASNOST
A PERSPEKTIVA

1

Vše má svůj začátek, prostředek a konec. Snahou každého člověka, který se s něčím či s někým sžil, je posouvat začátek až kamsi a konec do nedohledna. Tak je tomu i zde, i když je jasné, že v budoucnu metoda AC dozná změn, promění se v cosi jiného či bude nahrazena něčím jiným. Ostatně je to jen metoda, nikoli podstata.

HISTORIE UŽITÍ METODY

Metody AC nejsou záležitostí několika mála posledních let, jak by se mohlo zdát. Principy AC jsou obsaženy v řadě bájí, legend, historických příběhů a situací, i když v žádné nejsou všechny, abychom mohli mluvit o AC v současném chápání. Pokusím se uvést několik dokladů.

PREHISTORIE

Historický exkurs obligátně začíná poukázáním na to, že již staří Řekové a že v Bibli... Učiním totéž. Starý a Nový zákon jsou plné různých zkoušek a dilemat. Uvedme si některé. Nejdříve však ke starořeckým bájím. Pak se budeme zabývat dalšími příklady, které mohou v něčem připomínat AC.

STARÉ ŘECKO

Starořecké báje a pověsti jsou plné „reálných“ zkouškových situací. Odysseus a Pénélopa jsou vystaveni řadě takovýchto situací.

Faethón chtěl především druhým dokázat, že je kompetentní – řečeno současným jazykem. Svou kompetenci chtěl prokázat řízením slunečního vozu. Podle rady otce Héliá neměl volit dráhu příliš blízko nebe ani příliš blízko země, ani používat biče na ohnivé koně, kteří se sami ženou vpřed. Koně však poznají, že je nevede pevná ruka, a vše skončí tragicky. Báje o Faethónovi nás zavádí k modelovým situacím, které jsou zaměřeny na styly vedení.

V reálném životě starých Řeků se principy a prvky AC uplatňovali jednak ve spartské armádě, jednak při výběru svobodných občanů do úřadů.

STAROZÁKONNÍ A NOVOZÁKONNÍ DOBA

Starořečtí hrdinové mají omezenou možnost volby. Jejich rozhodnutí obvykle naplňuje vůli někoho mocnějšího – osudu či boha. V tomto ohledu jsou starozákonní a novozákonní zkouškové situace živější, nabízející větší svobodu volby a následků, blíže k tomu, co pojmáme dnes jako Assessment Centre.

Abraham je vystaven zkoušce poslušnosti, když má obětovat svého jediného syna Izáka, který se jemu a jeho ženě Sáře narodil až v pozdním věku (Genesis, 22. kapitola).

Náročné zkoušce vystavuje své bratry Josef. Bratři totiž nejdříve malého Josefa chtěli zabít. Nakonec jej prodali kupcům. Protože Josef byl přičinlivý, stal se správcem Egypta. V době hladomoru se do Egypta vydali i jeho bratři, aby přivezli domů obilí. Doma nechali nejmladšího bratra Benjaminu. Nerozpoznaný Josef, správce Egypta, své bratry obvinil z vyzvědačství a nabídl jim prokázat svou nevinu ve zkoušce. Bratr Simeon musel zůstat ve vězení, ostatní se domů měli vrátit pro nejmladšího bratra. Nevrátí-li se, Simeon bude zabit. Doma otec Jákob nechtěl pustit nejmladšího syna, neboť se ještě nevyrovnal se ztrátou Josefa. Nakonec pod tlakem hladu přijal záruky jednoho ze svých synů. Bratři se vrátili do Egypta i s Benjaminem, Josef je přijal a hostil. Na zpáteční cestu však Benjaminovi pokradmu přibalil číši. Karavana vyjela a Josef rozkázal svému správci domu, aby ji dohonil a odhalil zloděje číše. Za trest se Benjamin měl stát otrokem a nevrátit se k otci. Ostatní bratři, kteří se již jednou zbavili svého bratra, jsou

nyní v situaci rozhodování, co dál (Genesis, 42. – 44. kapitola). Josefova zkouška je předobrazem různých morálních dilemat či rozhodování za rizika.

Snad nejznámější zkouškovou situaci připravuje král Šalamoun, když měl určit, která žena je pravou matkou. Dvěma ženám se v jednom domě narodil syn. Jedna z žen svého syna zalehla, ale vzala si živé dítě a prohlašovala je za své. Před králem se obě ženy hádaly a obviňovaly. Nebylo zřejmé, která mluví pravdu a která lže, obě si činily nárok na živé dítě. Král Šalamoun tedy nastolil zkouškovou situaci, která byla formulována jako rozhodnutí: Rozetněte dítě a každé ženě dejte polovinu. Jedna žena souhlasila, druhá se raději vzdala, jen aby dítě zůstalo živé. Král Šalamoun najednou poznal, která je ta pravá matka, a rozhodl světit dítě jí. Tato zkoušková situace reprezentuje v AC vzácné situace, v nichž neúspěch, nechuť jít do něčeho je vlastně hodnoceno jako zdar. (První královská, 3. kapitola.)

Každá taková zkouška je zároveň ukázáním cesty, stejně jako každé AC je zároveň i zpětnou vazbou a nasměrováním k rozvoji: „... se zkouškou vám připraví východisko a dá vám sílu, abyste mohli obstát.“ (První list Korintským, 10. kapitola.)

Od našeho pojmání AC se však zkoušky poněkud liší tím, že nejsou „nanečisto“. Čin v těchto situacích nejde již vzít zpět.

PŘÍRODNÍ NÁRODY

U přírodních národů, které z dobrých důvodů nenazývám primitivními, jsou velmi dobrým odkazem na principy a prvky AC inicializační obřady. Ten, kdo chtěl patřit mezi dospělé, musel složit zkoušku. Ta nebyla samoučelná. Obsahovala řadu „koncentrovaných“ situací, jejichž zdárným zvládnutím „uchazeč“ doložil, že má velkou šanci stejně tak zdárně zvládnout i opravdové úkoly a spolupodílet se na přežití celé komunity. Tyto zkoušky musely mít velmi vysokou schopnost správné předpovědi (predikční validitu).

Inicializační obřady jsou (stejně jako následné ritualizované rytířské souboje) dokladem zkoušek, které měly velmi těsný vztah k budoucím výkonům a chování. Hranice úspěchu a neúspěchu byly velmi zřetelné.

STŘEDOVĚKÉ RYTÍŘSKÉ SOUBOJE

Assessment Centre mělo ve srovnání s rytířským soubojem velmi jasné kritérium k posouzení úspěchu či neúspěchu. Ačkoli v něm bylo možno přijít o život či o zdraví, přece jenom bylo „nanečisto“. Úspěšný rytíř postupoval v určité hierarchii či získával jiné benefity, řečeno současným jazykem. Získával pozici, která znamenala možnost ve větší míře ovlivnit souboje a boj, které už byly „naostro“. Opakovaně neúspěšný rytíř naopak ztrácel na své pozici, protože nebyl zárukou zdárného zvládnutí situace, kdy již opravdu šlo o více než čest jednoho muže.

Středověké rytířské souboje byly obvykle multisituační zkouškou, stejně jako současné AC. Kritéria úspěchu či neúspěchu však byla natolik jasná, měřitelná, že nebylo třeba vícero pozorovatelů-hodnotitelů.

NOVODOBÁ HISTORIE ASSESSMENT CENTRE

Assessment Centre jako metody výběru a rozvoje se v minulém století počalo užívat v armádě. „Zkouška ohněm“ nebyla zrovna nejefektivnější – zpětná vazba o kvalitě vojáků přišla příliš pozdě. Vojáci potřebovali cvičit – absolvovat různé modelové situace, „zkoušku nanečisto“ a také museli být hodnoceni. Zpětná vazba jim následně umožňovala zefektivnit výcvik a konečnou bojovou schopnost. Armáda využívala nejen rozvojová AC, ale i výběrová.

NĚMECKO

Ve 20. letech 20. století byla poprvé podobná strategie uplatněna při výběru důstojníků pro německou říšskou armádu. S rozvojem této myšlenky výběru je spjato jméno profesora Reifferta (Kitzmann, A.: Assessment center, Personalauswahl und Personalführung, 2. vyd. Bamberg, Bayerische Verlagsanstalt 1988).

USA

Američtí psychologové se v roce 1943 snažili formulovat výzkumný program zaměřený na výběr špiónů pro Úřad strategických služeb (OSS). Vyvíjeli metody, které by poskytly výsledky, které by s náležitou přesností předpovídali chování vlastních špiónů v kritických situacích. Psychologové své cíle tehdy popsali takto:

„Protože většina kritických situací, ve kterých se spousta lidí z OSS v poli může ocitnout, je jak nová, tak i stresující, udělali jsme naše testové situace jak nové, tak zatěžující. Můžeme tedy říci, že situační testy používané v testovacích střediscích OSS jsou, jak je to jen možné, podobné skutečnému životu. Zahnují některé podstatné složky situací, které přirozeně nastanou během jejich působení v poli. Jinými slovy, pokusili jsme se navrhnout testovací situace, které by se poněkud podobaly situacím, při jejichž zvládnutí by kandidáti byli na jevišti a byli by posuzováni nadřazenými důstojníky a poradci.“ (OSS Assessment Staff, 1948, str. 42, dle K. R. Hammond: Judgment under Stress. New York, Oxford University Press 1999.)

Tak již v roce 1943 viděli psychologové z OSS nutnost zahrnout do svých zkouškových situací podmínky, které jsou vzhledem k těm, ve kterých se špióni ocitnou, kvalitními modely a s velmi dobrou predikcí. Válka se musela vyhrát. V OSS se tedy vyvíjela jednak výběrová, jednak rozvojová Assessment Centre – řečeno dnešním jazykem.

Assessment Centre jako název pro tuto metodu výběru poprvé použil americký psycholog H. A. Murray. Avšak G. W. Allport již v roce 1937 vytvořil přehled kategorií metod výzkumu osobnosti, který dodnes vyvolává respekt a může být trvalou inspirací. Nyní si uvedme zkrácený přehled, jak jej uvádí V. Smékal (2002).

- I. Výzkum kulturně-sociálních determinant osobnosti
 1. Analýza sociálních norem kodifikovaných v jazyce
 2. Etnologie – studuje přísloví, aforismy a lidovou moudrost
 3. **Syntaktická analogie** – studium vztahu mezi gramatickými jevy a složkami osobnosti. Psycholexikální analýza – nutná pro přípravu záznamových listů, posuzovacích škál a psychografií. Vede k speciálním výzkumům synonym, antonym, shlukům vlastností atd.
Dnes bychom doplnili o metody sémantického diferenciálu, **sémantického výběru**, sémantických sítí aj.
- II. Registrace tělesných zvláštností
 5. Analýza dědičnosti
 6. Biochemická analýza, EKR, EEG, pletysmografie, složení krve a slin, TK, puls atd.
 7. Endokrinologie
 8. Konstituční typologie
 9. Fyziognomika
- III. Sociální zázemí
 10. Dokumentární zdroje (školní vysvědčení, hodnocení pracovníka, soudní výpisy, nemocniční zprávy atd.)

11. Analýza práce – charakteristické chyby, přesnost, sklon k úrazům, iniciativa a další rysy, které zde lze odhalit
12. Časový rozvrh dne, týdne atd.
13. Frekvence kontaktů, individuální sféra styků (životní prostor v pojetí Lewina)
14. **Sociometrie**
15. Topologická psychologie
- IV. Osobní záznamy
 16. Deníky
 17. Systematické návody k sebeanalýze
 18. Osobní korespondence
 19. **Tematické písemné projevy**; dnes se tyto techniky vyhodnocují a interpretují metodou obsahové analýzy
- V. Studium expresivních pohybů
 20. **První dojem**
 21. **Detailní analýza**
 22. **Strukturální analýza** – srovnává výraz různých částí těla
 23. Grafologie
 24. Analýza stylu – prozaického, básní, oblékání, kreseb, zařízení bytu, řeči atd.
- VI. Posuzování (rating)
 25. **Pořadová škála** – srovnává dva jedince podle jednoduché kvality
 26. **Skórovací škála** – užívá definovaných intervalů
 27. **Psychografie**
- VII. Standardizované testy
 28. **Standardní dotazníky či testy** papíru a tužky
 29. **Psychometrické škály** – založeny na hodnocení chování při řešení mentálních testů
 30. **Škály chování** – slovně asociační test, temperamentový test Downeyové, Fernaldův test síly volního rozhodování
- VIII. Statistická analýza
 31. Diferenciální psychologie
 32. Faktorová analýza
 33. Invertovaná faktorová analýza
- IX. Miniaturní životní situace
 34. **Časové vzorky**
 35. **Model pracovní operace** (vocational miniature)
 36. **Model situace** (např. příležitost k podvádění)
- X. Laboratorní experimenty
 37. Registrace jednoduchých funkcí (např. zvláštní fantazie, rychlost úsudku, aspirační úroveň aj.)
 38. **Registrace komplexních funkcí** – např. pomocí filmování, magnetofonu
- XI. Predikce
 39. **Explicitní předpovídání**
 40. **Předpovídání tendencí**
- XII. Hlubková analýza

41. Psychiatrické rozhovory
42. Asociační test
43. Analýza snů
44. Hypnoanalýza
45. Automatické psaní
46. **Analýza fantasisjní produkce** (např. TAT)
- XIII. Ideální typy, které slouží jako
 47. **Schémata pro pochopení individuality**
 48. Literární charakterologie
- XIV. Syntetické metody
 49. **Identifikace (vcítění) badatele do zkoumaného**
 50. **Přiřazování (matching)**
 51. **Úplný psychologický rozhovor**
 52. Kasuistika
- XV. Patologie
- XVI. Etologie
- XVII. Modelování

Pozn.: Metody, které jsou zvyraženěny tučně, jsou zařaditelné do AC v dnešním chápání.

G.W. Allport tedy předznamenává užívání AC v dnešní podobě a konstituování metody, která užívala zmiňované OSS pro testování a přípravu nejméně od roku 1943. Přibližně v téže době probíhá testování a příprava špiónů, výsadkářů apod. i ve Velké Británii.

Od 50. let 20. století začíná využívat metodu Assessment Centre americká komerční sféra, například v roce 1958 bylo metody AC užito při výběru pracovníků u firmy Bell.

RUSKO (SOVĚTSKÝ SVAZ)

Nepochybně byly při výběru zpravodajců užity techniky, které bychom dnes pojmenovali jako AC. Nemám však nijak dostupné prameny, ze kterých je možno uvádět nějaké příklady. Od počátku 60. let však lze prvky AC sledovat při přípravě kosmonautů, která vždy probíhala minimálně zdvojeně. Pak bylo třeba vybrat jednotlivce či posádku nejen na základě jednoznačně měřitelných parametrů.

ČESKÁ REPUBLIKA (ČESKOSLOVENSKO)

V první třetině 20. století se nejvíce rozvíjela psychologie práce a organizace především ve firmě Baťa. Ve zdejších školách práce bylo možno se potkat s řadou momentů, které bychom dnes vnímali jako součást AC, které měly především rozvojový charakter. Při výběrových řízeních se uplatňovaly především zkoušky (ukázky) práce.

SOUČASNÁ PRAXE

Dá se říci, že současná doba přeje užívání metod AC či DC. Za posledních více než 50 let systematického užívání metod AC, resp. DC, jsou dnes metody AC užívány v míře zatím nejhoynější. Platí to nejen pro Českou republiku, kde by to nebylo až tak překvapivé. Platí to celosvětově. Zcela jistě lze očekávat ještě další rozšíření metod AC (DC) a jejich dílčí proměny (užívání nových metod a pomůcek).

OTÁZKA	ODPOVĚĎ					
V jaké oblasti podnikání působí vaše firma? (např. průmysl, finance, IT, IS a telekomunikace, energetika apod.)						
Jaký je přibližný počet vašich zaměstnanců? (se zaokrouhlením na desítky či stovky)						
Máte ve firmě personální oddělení (včetně odd. vzdělávání, nábory a dalších)?	ANO – NE (hodící se zaškrtněte) a jak je početné:					
Kolik AC či DC realizujete ve vaší firmě během roku?						
Domníváte se, že v nejbližší době ve vaší společnosti dojde (zaškrtněte hodící se):	K rozšíření AC	Ke snížení počtu AC	Nedojde ke změně			
<i>Jestliže nerealizujete AC, přeskočte na druhou stranu a prosím vás o zodpovězení posledních 4 otázek, které jsou šedě označené.</i>						
Zkuste odhadnout, kolik lidí jimi projde během roku:						
Odhadněte procentuální poměr vaší firmou realizovaných AC či DC podle délky konání:	Do 6 hodin	1 den	2 dny	Více dní		
<i>Například: Uskutečnili jste jedno třídní, jedno 5.5hodinové AC a tři jednodenní AC. Neuskutečnili jste žádné dvojdenní. Pak váš zápis bude mít tuto podobu: 20 – 60 – 0 – 20. Číslo vyjadřují procenta.</i>						
Odhadněte procentuální poměr vaší firmou realizovaných AC či DC podle účelu konání:	Výběr	Certifikace (audit)	Rozvoj	Jiný účel		
<i>V případě, že uvedete „jiný účel“ konání, blíže jej charakterizujte:</i>						
Odhadněte procentuální poměr vaší firmou realizovaných AC či DC podle pozice:	Top management	Střední a nižší manag.	Obchodníci	Podpora (admin.)	Speciální	Jiné
<i>Například jste v uplynulém roce realizovali 1 DC pro vrcholový management, 3 AC, DC pro střední management (1x výběr, 2x rozvoj), 3 AC, DC pro obchodníky a 1 AC pro podporu prodeje, tedy celkem 8 AC či DC. Pak váš zápis bude mít podobu: 12,5 – 37,5 – 37,5 – 12,5 – 0 – 0. V případě, že uvedete „jiné“, blíže jej charakterizujte:</i>						
Odhadněte procentuální poměr vaší firmou realizovaných AC či DC podle skladby týmů pozorovatelů-hodnotitelů ve vašich AC či DC:	Jen interní		Jen externí		Interní a externí	
<i>Například jste uskutečnili jedno AC jen za účasti vlastních lidí v roli pozorovatelů-hodnotitelů, jedno AC jen za účasti lidí z externí firmy a jedno za účasti obou stran. Pak váš zápis bude mít podobu: 33,3 – 33,3 – 33,3. Číslo vyjadřují procenta.</i>						
Odhadněte procentuální poměr vaší firmou realizovaných AC či DC podle místa konání (indoor x outdoor):	Indoorové AC (DC)			Outdoorové AC (DC)		
Z jakých skupin metod se skládá AC realizovaná vaší firmou? Odhadněte, v kolika procentech je užíváte při AC či DC:	Skupinové situace	Psycho-diagnostické testy	Individuální situace	Jiné		

<p><i>Například: Ve vašich AC je obvyklé, že skupinové situace a psychodiagnostické testy užíváte vždy, individuální situace každé druhé AC a jiné metody (např. sociogram) užíváte tak v 1/10. Potom váš zápis bude mít podobu: 100 – 100 – 50 – 10. V případě, že uvedete „jiné“, rozepište jaké:</i></p>				
<p>Jaké metody nejčastěji užíváte při skupinové práci? (například hraní rolí, případové studie, modelové situace, řízená diskuse apod.)</p>				
<p>Odhadněte, kolik účastníků AC či DC u vás připadá na jednoho pozorovatele (interního či externího) ve skupinových modelových situacích (nemusíte uvádět celá čísla):</p>				
1 :				
<p>Jaké metody nejčastěji užíváte při individuálních situacích? (například hraní rolí, rozhovor, případové studie, zkoušky znalostí apod.)</p>				
<p>Odhadněte, kolik pozorovatelů-hodnotitelů u vás připadá na jednoho účastníka AC či DC při individuálních situacích (nemusíte uvádět celá čísla):</p>				
1 :				
<p>Jak jsou u vás připravováni interní pozorovatelé-hodnotitelé? (například 1 den výcviku během roku)</p>				
<p>S písemným výstupem jsou u výběrového AC (diagnostického, tj. „to, co je“) seznamováni: (zaškrtněte nejtypičtější variantu)</p>				
Jen nadřízený	Jen personalista	Nadřízený a personalista	Nadřízený (event. personal.) a účastník	
<p>S písemným výstupem z rozvojového či certifikačního AC (DC) jsou seznamováni: (zaškrtněte nejtypičtější variantu)</p>				
Jen nadřízený	Jen personalista	Nadřízený a personalista	Nadřízený (event. personal.) a účastník	
<p>Zpětná vazba tváří v tvář s účastníkem probíhá:</p>				
U výběrového AC		U rozvojového AC		
<p><i>Například: U výběrových AC jen výjimečně provádíte zpětnou vazbu tváří v tvář, zatímco u rozvojového vždy. Potom váš zápis bude mít podobu: 5 % – 100 %.</i></p>				
<p>Seřadte podle vámi odhadované validity uvedené metody (číslo 1 představuje nejvalidnější metodu, číslo 4 nejméně validní metodu):</p>				
Interview	Reference, doporučení	Biografická data s personální anamnézou	AC	
<p>Uveďte, jaké jsou podle vašeho soudu největší přednosti metody AC (DC):</p>				
<p>Uveďte, jaké jsou podle vašeho soudu největší omezení metody AC (DC):</p>				
<p>Prošli jste sami jako účastníci AC? Jestliže ano, jaká byla vaše zkušenost, co se vám líbilo a co ne? Jestliže ne, myslíte si, že by projít AC mohlo být pro vás obohacujícím?</p>				
ANO – NE (zakroužkujte hodící se)				

PRŮZKUM UŽITÍ AC, RESP. DC, V ČESKÝCH PODMÍNKÁCH

Prozatím nebyl prováděn systematictější a reprezentativnější průzkum užití AC ve firmách, které působí na území ČR. Dostupný je mi screening, který prováděla R. Štastná (2002).

UKÁZKA DOTAZNÍKU

Zkonstruovaný dotazník se jeví jako poněkud podrobnější a časově náročnější. Má však ambice získat co nejvíce informací, které směřují k popsání současného stavu. Dotazník vytvořila R. Štastná, která v rámci své disertační práce prováděla šetření mezi českými personalisty.

CHARAKTERISTIKA VZORKU

Průzkumu se účastnilo 11 firem z oblasti IT a IS, 14 firem z oblastí financí (banky, pojišťovny, leasingové společnosti) a 17 firem z oblasti obchodu a služeb (obchodní firmy, cestovní kancelář, poradenství apod.). Firmy z obchodu a služeb byly poměrně nesourodé, nicméně nebylo by v této etapě vhodné vytvářet další kategorie. Firmy povětšinou sídlí v Praze, v menšině jsou z Brna. Dále jsou zde 2 firmy ze střední Moravy.

Tyto firmy byly zastoupeny především personalisty, kteří vyplňovali dotazník. Tito personalisté patřili k těm aktivnějším. Účastnili se profesních setkání. Lze tedy očekávat, že výsledky nadhodnocují realitu.

VÝSLEDKY

R. Štastná ze šetření získala výsledky, z nichž je možné uvést:

	IT A IS (6)	FINANCE (8)	OBCHOD A SLUŽBY (12)
AC neprovádí (% firem)	54,54 %	57,14 %	70,58 %
Průměrný počet zaměstnanců u těchto firem	96,4	372,5	89,4

Komentář: Více než polovina finančních institucí, ač dostatečně velikých, neprovádí AC. Dotazovaní z těchto institucí nemají vlastní zkušenost s AC. Používají psychologické testy a interview. Anketu vyplňovali především personalisté. Ačkoli se u nich AC neprovádí, mají zájem projít jím. Jsou otevření této zkušenosti.

	IT A IS (5)	FINANCE (6)	OBCHOD A SLUŽBY (5)
AC provádí (% firem)	45,45 %	42,85 %	29,41 %
Průměrný počet zaměstnanců u těchto firem	143,75	2 916 (bez 2 velkých organizací však průměr činí 342,3)	499 (bez 1 velké organizace průměr 173,75)
Průměrný počet AC za rok u jedné firmy	2,25	1,57	1,8
Průměrný počet dní	1,25	1	1,4
Průměrný počet lidí, kteří prochází AC za rok u 1 firmy	36,56	22,14	42,84
Zastoupení výběrových AC	82,5 %	79 %	84 %
Účastníci AC podle zařazení			
Top management	0	4,54	0
Střední a nižší management	33,33 %	31,81	30,79 %
Obchodníci	44,44 %	40,90	38,46 %
Podpora	0	9,09	23,07 %
Specialisté	22,22 %	13,65	7,69 %

Komentář: Údaje získané od různých firem byly poměrně rozmanité. Výpočet průměrů může být ošidný a zavádějící. Nicméně lze konstatovat určité skutečnosti. Možná překvapivou skutečností je to, že AC je méně rozšířené, než se dalo čekat. Pochopitelně je rozšířené především u větších firem. Užívá se však spíše sporadicky, jednou až třikrát do roka, jen zřídka přesahuje rozsah 1 dne. Například u organizace s 8 300 zaměstnanci se AC koná 3x do roka. Stále dominuje jeho užití v rámci výběrového řízení. Nejvíce se užívá u středního, nižšího managementu a obchodníků.

Opakovaně zazněl požadavek, že u rozvojového AC by neměl být nadřazený, že s tím není dobrá zkušenost. To je však třeba okomentovat. Účast nadřazeného je třeba prosazovat, stejně tak jeho účast na přípravě assessorů.

Mezi přednostmi metody AC bylo zejména uváděno:

- skupinová interakce;
- možnost srovnání;
- vícenásobný pohled na kandidáta;
- zvýšení kreditu firmy;
- zvýšení motivace interního kandidáta;
- feedback;
- specifická odbornost;
- nezávislost.

Mezi omezeními metody AC bylo uváděno:

- riziko špatně nastaveného profilu;
- riziko chybných interpretací;
- subjektivní výstup;
- rizika AC bez cíle a kritérií.

Lze říci, že tam, kde se AC provádí, jsou personalisté poměrně dobře informováni o metodě AC. Nebyly zaznamenány odpovědi, které by signalizovaly problematické koncipování AC (např. malé počty pozorovatelů-hodnotitelů). Pozoruhodné je, že se mezi personalisty neobjevil hlas, který by mezi omezeními uváděl zvýšené náklady a časovou náročnost. To budou spíše argumenty manažerů, kteří rozhodují o konání AC.

INTERPRETACE

AC je prováděno u menšího firem. Je však patrná tendence k rozšíření užívání AC jednak ve firmách, které AC nepoužívají, jednak u firem, které mají s AC už zkušenost. Dá se říci, že čím větší firma, tím větší pravděpodobnost užití AC. To však platí jen v rámci jednotlivých oborů, neboť IT a IS firmy provádí častěji AC než podstatně větší firmy z oblasti financí.

Personalisté jsou poměrně dobře informovaní o metodě a jsou jí poměrně otevření. Žádný z nich neproblematizoval metodu AC, poměrně často však upřednostňovali metodu interview při výběru jako metodu validnější, což neodpovídá skutečnosti. Dále personalisté neuvažovali v kontextu nákladů a ekonomických přínosů.

AC probíhají jako výběrová. Nebylo zaznamenáno jediné vyjádření o konání outdoorového AC. Užití dlých metod v AC je méně variabilní. Převažuje užívání případových studií či diskusních skupin. Je zde menší prostor pro činnostní hry.

KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Pro kvalitativní šetření byly užity otevřené otázky, které byly kladeny písemně a osobně:

1. Odkud kam s AC (DC) ve vaší firmě jdete?
 - a) Jakou máte zkušenost s užíváním AC (DC)?
 - b) Jakou vidíte perspektivu AC (DC) u vaší firmy?
2. Co považujete za největší úskalí?
3. V čem je AC (DC) pro vás nenahraditelné?
4. Kdy je pro vás AC (DC) samozřejmostí?
5. Kdy se vyhnete užít AC (DC)?
6. Za jakých podmínek užíváte externí assessorů?

Tyto otázky byly položeny zástupcům některých významných firem, které působí na českém trhu.

ALLIANZ CZ

Problematické AC se intenzivně po celá léta věnují v Allianz Management Institute. Ve vztahu k národním pobočkám uplatňují spíše poradenství. Proto i česká pobočka má poměrně „volné ruce“, které umožňují citlivě reagovat na kulturní odlišnosti.

Personální ředitelka Hana Řezáčová odpovídá:

1. AC využíváme při náborech na vybrané pozice. DC jsme nejdříve zavedli pro vyšší management, nyní pokračujeme s manažery menších oddělení a klíčovými specialisty. Akce mají vždy velký úspěch a nasměrně nám pomáhají při sestavování plánů osobního rozvoje.
2. Ačkoli má AC (DC) vysokou výpovědní hodnotu, není dobré, pokud se výstup z něj pojme jako jediný platný názor na člověka. Lidé jsou příliš složití, než aby bylo možné je za jediný den pozorování vměstnat na pár listů papíru. Je také potřeba zvažovat časové hledisko, myslet zejména při čtení výstupů staršího data na to, že se člověk mohl

změnit, vyzrát. Dalším úskalím u DC je, aby se výstupy nezaložily do skříně. Motivace k rozvoji, kterou DC v lidech vzbudí, by tak přišla vniveč.

3. Velkou výhodou AC (DC) je jeho komplexnost. Z tohoto hlediska jde o nejdokonalější ze všech hodnotících nástrojů.
4. AC využíváme výběrově, DC jsme zavedli teprve před rokem, nelze tedy říci, že by šlo o samozřejmé postupy.
5. Jde o časově náročné a ne právě nejlevnější procesy, je tedy třeba zvažovat, zda se v konkrétní situaci vyplatí.
6. S externími assessorry máme dobrou zkušenost v případě DC. Pohled odborníka, který není ovlivněn předchozími zkušenostmi a vazbami, je při hodnocení velkým přínosem. Navíc sami hodnocení často lépe přijmou zpětnou vazbu od člověka, který je v jejich očích nezaujatý.

CREDIT SUISSE

Společnost Credit Suisse v ČR má již letité zkušenosti s prováděním AC a považuje je za osvědčené. Jsou zvyklí využívat interních a externích assessorů.

Personální ředitelka Renata Štastná odpovídá:

1. Na začátku bylo výběrové AC, nyní se začínáme soustředit i na rozvojové AC (DC), které bychom v následujícím roce chtěli rozvinout pro všechny úrovně řízení a následně navázat scénářem profesionálního a osobního rozvoje zaměstnance.
 - a) Zkušenost s užíváním AC je velmi dobrá, tato metoda se osvědčila jak při výběru nových týmů, kde byl kladen důraz na měkké dovednosti, tak při plánování rozvoje a tréninkových aktivit těchto pracovních týmů.
 - b) AC budeme využívat jako metodu výběru (externí, ale i interní výběrová řízení – např. výběr účastníků pro zahraniční stáž, pro plán nástupnictví atd.) a také jako metodu pro pravidelné zjišťování stávající úrovně znalostí a dovedností s cílem formulovat na základě výsledků účasti v AC profesní i osobní rozvoj účastníka (roční hodnocení).
2. Za největší úskalí považuji u hodnotitelů vyjadřovat „pocit“ a ne „pozorování“. Tomu se však dá předejít kvalitním tréninkem a aktivní účastí v AC.
3. Nenahraditelná je různorodost pohledů pozorování a objektivita (různost a životní „zralost“ hodnotitelů).
4. AC (DC) je pro mne samozřejmostí v případě výběru celého pracovního týmu, který má obsah činnosti podobný.
5. AC (DC) bych nevyužila u specialistů (kde je velký důraz na profesní znalosti a odbornost nebo kteří pracují individuálně jako experti).
6. Externí assessorry používáme vždy – zajištění objektivitu pozorování, jeho nestrannosti a objektivita následného hodnocení věcí, vítáme účast psychologů a počet je závislý na náročnosti AC, počtu uchazečů a druhu obsazované pozice.

ČESKÝ TELECOM

ČESKÝ TELECOM patří mezi průkopníky v užívání AC. Jako česká firma neměl odkud převzít know-how a systematicky pracoval na jeho vytváření za pomoci externích firem.

Ředitelka rozvoje lidských zdrojů Gabriela Soukupová a Zdeňka Bláhová odpovídají:

1. ČESKÝ TELECOM, a. s., využívá metodu AC od r. 1997, kdy se s touto metodou začalo pracovat v rámci transformace společnosti při obsazování pozic v nově ustavovaných

regionálních obchodních kancelářích. Převážná většina AC byla po celou dobu až do konce r. 2001 zabezpečována externími dodavateli.

V současné době jsou v souvislosti s nezbytnou úsporou nákladů společnosti výběrová AC metodicky připravována a realizována interními psychology úzce spolupracujícími s náborovými konzultanty.

V roli hodnotitelů aktivně spolupracují manažeři a řídicí pracovníci z útvarů, pro které jsou kandidáti vybíráni.

Perspektivně se s metodou AC bude v ČESKÉM TELECOMU vzhledem k její vysoké efektivitě a vypovídací hodnotě i nadále pracovat hlavně při obsazování nových či uvolňovaných pozic externími kandidáty.

2. Z dosavadních zkušeností se nám jeví jako největší úskalí při přípravě AC:

- stanovení relevantních výběrových kritérií (často chybí při rychlých restrukturalizačních změnách ve společnosti úplné a aktuální popisy pozic a nároků na ně kladených;
- v současné době běží v ČTc projekty, které by měly do budoucna tento problém pomoci řešit);
- profesionalita hodnotitelů.

Vzhledem k tomu, že ČTc jde cestou maximálního aktivního zapojení managementu útvarů, pro něž jsou noví zaměstnanci v AC vybíráni, nelze vytvořit stabilní kádr profesionálních hodnotitelů a je třeba neustále instruovat a pracovat s hodnotiteli, kteří se daného AC účastní.

3, 4. ČTc využívá a považuje za nenahraditelné využívání AC tam, kde výkon pozice klade zvýšené nároky na úroveň „měkkých dovedností“ potřebných pro úspěšný výkon určitého typu práce, což jsou veškeré obchodní pozice, pozice středního a vyššího managementu, absolventi.

Nenahraditelný je AC především objektivitou hodnocení opírající se o syntézu informací o člověku získanou různými způsoby a mnoha úhly pohledu (modelové situace, případové studie, psychodiagnostika apod.).

5. Užítí AC se vzhledem k jeho nákladnosti i časové náročnosti vyhýbáme u těch pozic, kde jsou podmínkou úspěchu především odborné znalosti – specialisté, analytici, technici apod., kde dle požadavků managementu aplikujeme pouze dílčí specifickou psychodiagnostiku v kombinaci s individuálním rozhovorem.

6. ČTc v současné době spolupracuje pouze s externími dodavateli, a to v zakázkách rozsáhlejších DC zaměřených na rozvoj stávajících zaměstnanců, programy budování týmů apod. za podmínek vyplývajících ze smlouvy uzavřené s daným konkrétním dodavatelem.

KOOPERATIVA

Personální manažerka Hana Kyriánová odpovídá:

1a) V současné době máme za sebou několik Assessment Centres pro zjištění rozvojových předpokladů, neboli, jak Vy říkáte, Development Centres. Tato AC byla užívána především pro zaměstnance na vyšších řídicích pozicích nebo u zaměstnanců na klíčových pozicích. Na základě výsledků jsme realizovali rozsáhlý rozvojový program. Pro výběr zaměstnanců tuto metodu užíváme jen zřídka, pro tréninkové účely o tom zatím neuvažujeme. Už realizovaná Assessment Centres pro nás zajišťovali externí dodavatelé.

1b) V letošním roce se chystáme zavést Assessment Centre jako metodu sloužící k identifikaci předpokladů do nástupnického programu na vysoké řídicí pozice.

2. Za největší úskalí této metody v naší pojišťovně považují kvalitu zpracování výsledného hodnocení z AC a také jeho srozumitelnost pro čtenáře – laika. Určité potíže s sebou nese i bez cizích slov napsané hodnocení, které obsahuje termíny v češtině. Psycholog těmto termínům rozumí určitým způsobem a čtenář často po svém. Protože zná to určité české slovo, nemá potřebu se zeptat a může tak dojít k nepochopení.
3. V možnosti srovnání více jednotlivců, které je výhodou nejen pro vedoucí pracovníky a personalisty, ale také pro ně samotné.
4. Pokud je třeba identifikovat rozvojové potřeby nebo vybrat vhodného kandidáta pro pozice nebo program, kde už bylo AC dříve využito. Jinak je podle mého názoru třeba vždy znovu přemýšlet o vhodnosti té které metody.
5. V každém případě tehdy, když nemáme šanci získat užitečné informace (při výběru na pozice, které vyžadují pro pracovní úspěšnost takové předpoklady, které nedokážeme prostřednictvím AC ověřit), a také v situaci, kdy užití AC není zcela akceptováno a tento postoj by mohl poškodit spolehlivost výsledků.
6. Externí assessor s sebou přivádí dodavatel a on je také především odpovědný za jejich kvalitu. Pro vnitřně realizovaná AC (AC realizují zaměstnanci firmy) zatím externí assessor neuvítáme. Dovedu si to představit v případě, pokud by s námi určitý hodnotitel spolupracoval delší dobu, znal by tak dobře metodiku, prostředí i požadavky, které na kandidáty klademe.

ŠKODA-AUTO

Společnost Škoda-Auto provádí systematicky AC od vstupu zahraničního vlastníka. Bedlivě si střeží své know-how a nejen z tohoto důvodu nepoužívá externí assessor. Jejich týmy assessorů jsou dostatečně početné a společnost dostatečně velká, takže řada interních assessorů se de facto stává „externími“.

Ředitel koučinku společnosti Karel Chadt na otázky odpovídá:

1. Začátky byly prakticky „od nuly“ (nákup metodiky formou transferu know-how), v současné době jsme až na výjimky kompletně metodicky a organizačně soběstační a hodláme v tom pokračovat.
2. Neexistuje obecné „největší úskalí“. Bud umíte, nebo neumíte..., a k tomu se druží znalost a možnosti metodiky. Nemůžete od sebe či svého nástroje chtít více, než je potenciál. Pokud jdete v tomto smyslu „za hranice možného“, pak zákonitě vytváříte úskalí.
3. Žádná metodika není absolutní. Odtud nelze o Assessment Centre hovořit či napsat jako o instrumentu nenahraditelném. Vzhledem k faktu, že v současné době je pojetí Assessment Centre redukováno na kombinaci testů, diagnostického rozhovoru a tzv. skupinových cvičení a přívazku vámi signovaných „assessorů“, pak je pojem nenahraditelnosti výrazem spíše „žurnalistickým“ než seriózně metodickým: k takové kombinaci lze sáhnout i v momentě, kdy sám pojem Assessment Centre může být s úspěchem zapomenut.

Zde je třeba si uvědomit, že Assessment Centre je metoda, která si svoji svébytnost buduje na integraci technik. Jinak řečeno, existence Assessment Centre jako diagnostické techniky je věcí názoru či „osobního vkusu“ a eo ipso ho lze jako techniku úspěšně popírat (viz výše zmíněné redukované pojetí). Nesporný je jeho přínos ve smyslu „procesuálním“, stejně jako lze beze studu tvrdit, že sám o sobě neznamená v diagnostice osobnosti vynález v kompletním významu toho slova. Takto pojato jde o objev na základě synergie (objev s tou licencí, že jeho složky již předtím reálně existovaly, když ne jinak, tak na úrovni „spontánního sociálního experimentu in vivo“).

4. Vždy, kdy se jeví jako řešení „proporcionálně optimální“ (metodicky, organizačně, finančně, co do akceptance procesu a výsledků atd.).
5. a) když ho použít nelze;
b) když to jde jinak lépe, rychleji, laciněji, event. v kombinaci těchto či obdobných závažných faktorů.
6. V dosavadní praxi jsme externí pozorovatele nepoužili a v současné době mi není znám jediný důvod, proč tak učinit. Předpokládám, že jsme lidé, jejichž dospělost staví nejen na občanském průkazku, a odtud máme jasno v pojmech objektivita a nezávislost ve vazbě na „externího assessora“.

TRENDY V UŽÍVÁNÍ AC V ČR

Na základě screeningu R. Štastné a na základě kvalitativního šetření u vybraných firem lze konstatovat tři základní trendy v současných AC. Je to nárůst rozvojových AC, odklon od expertního přístupu a přání vyzkoušet AC v rámci outdoorového programu.

NÁRŮST ROZVOJOVÝCH AC

Na základě dotazníkového i kvalitativního šetření lze konstatovat nárůst rozvojových či certifikačních AC. Tento trend není nijak překvapivý, neboť při DC jsou lépe zužitkovány získané informace, snadněji z nich vzniká znalost. Pakliže počítáme náklady na jednu zprávu, příznivější „čísla“ vychází právě u DC než u výběrových AC.

ODKLON OD EXPERTNÍHO PŘÍSTUPU

Ve firmách, kde mají zkušenost s prováděním AC či DC, se již neobjevuje požadavek expertního přístupu v jakémkoli směru (viz 11. kapitola). Občas se lze potkat s úspornými opatřeními, která mohou být provedena bez toho, aby umenšila efektivitu AC. Například externí assessor je toliko jeden a interní assessori jsou ve svém složení dostatečně heterogenní. Diskutabilní je ovšem AC jen s interními assessory. Občas byly zaznamenány stesky personalistů na přístup manažerů ve stylu „na personální věci máme personalisty“.

ZVYŠUJÍCÍ SE ČETNOST AC OUTDOOROVÝMI PRVKY

Je obtížné uskutečnit dvou- a vícedenní AC, při kterém 90 % organizačního času tráví účastníci v místnosti. To má za následek určitou senzorickou deprivaci. Ta může být na místě, pakliže je záměrně testována. Když tomu tak není, je třeba zařazovat aktivity, které jsou mimo místnost. Tyto aktivity mohou být relaxační, ale také vkomponovány do samotného AC.

PERSPEKTIVA UŽITÍ METODY AC A TRENDY

Užívání metody AC reprezentuje jeden z prvních poradenských přístupů s prolínáním externího a interního světa. Standardem je účast lidí „zvnějšku“ i „zevnitř“ firmy, která provádí AC. Prolínání „vnějšku“ a „vnitřního“ inspiruje řadu dalších rozvojových či poradenských aktivit. Například výcvikový program vedou dva trenéři, jeden interní, druhý externí. AC se tak mimoděk stává modelem či předzvěstí pro nové přístupy.

Zároveň řada trendů z jiných aktivit nepochybně ovlivní charakter samotného AC. Například je pro AC charakteristické, že probíhá „mimo chod“ firmy a výhradně „tváří v tvář“, protože se jedná především o zjišťování měkkých dovedností, které mohou být věrohodně patrné jen v ži-

vé interakci. AC je již dnes velmi komplexní metodou, ovšem lze předpokládat, že její komplexnost se bude ještě prohlubovat. Třeba právě tím, že bude též probíhat „za chodu“, že bude obsahovat některé situace „po drátě“, a tudíž se změní její časová ohraničenost.

„ZA CHODU“

V několika studiích je metoda AC považována za jednu z nejspolehlivějších metod výběru či hodnocení potenciálu. Před AC se umísťuje hodnocení lidí při práci, které je charakteristické tím, že probíhá „za chodu“ a za podmínek realitě nejbližších až s realitou totožnými. Protože metoda AC je natolik komplexní, že se do ní vtěsná skoro všechno, co se osvědčuje (podobně jako metody NLP – neurolingvistického programování), lze očekávat, že se stále častěji budeme i v AC potkávat s metodami „za chodu“.

AC budou „vícedílná“ a s „přetržkou“. Takto bude podporován princip „různých úhlů pohledu“. I rozložení v čase bude vytvářet podmínky pro validnější závěry. Nicméně různé situace „za chodu“ budou jen doplněním. Nedomnívám se, že v budoucnosti by v AC mohly převážovat metody „za chodu“. Ostatně při výběru je mnohdy nereálné koncipovat AC s metodami „za chodu“, jak tomu bylo u zrodu AC v roce 1943 při výběru a přípravě špiónů.

PROPOJOVÁNÍ „TVRDÝCH“ A „MĚKKÝCH“ ÚDAJŮ

Pakliže se chceme ve firmě kvalifikovaně dozvědět o stavu personální práce či perspektivách rozvoje celé firmy, nevystačíme jen s tvrdými údaji, jako jsou např. výše obrátu na hlavu, náklady na vzdělávání, míra a struktura fluktuace apod. To je jako bychom chtěli z rentgenových snímků dívky soudit na její vyhlídky v soutěži Miss. Jistě 150 cm vysoká dívka s robustní kostrou asi nemá příliš mnoho vyhlídek. Ovšem ani rentgenové snímky a klasické fotografie (portrét a celá postava) nejsou pro svou staticitost dobrými prediktory.

„Měkká data“ dělají kostře postavu. Zároveň je třeba tvrdých a měkkých dat v pohybu. Proto AC jsou či budou propojována se zkouškami odborných znalostí, porovnávána s číselnými řadami výkonů a záznamy hodnocení.

ON-LINE TESTING

On-line testování má před sebou nepochybně velmi dobrou perspektivu. V budoucnu bude dominující diagnostika znalostí, jejichž míru lze velmi dobře vyhodnotit. Výsledky on-line testingu budou s rostoucím počtem lidí, kteří do něj vstoupí, umožňovat velmi dobré srovnávání v rámci celé populace či definovaných skupin.

Přes očekávaný prudký nárůst on-line testingu nepředpokládám, že by dominoval nad metodami „tvář v tvář“. Nevěřím na on-line AC beze zbytku. On-line testing bude však nezbytným, zejména při předpokladu propojování „tvrdých“ a „měkkých“ údajů, aby se AC „nenafukovala“ na 5 a více dní. On-line testing bude umožňovat, aby v jedno- či dvoudenním AC byla dostatečně využita početnost týmu assessorů. Při on-line testingu není třeba pro dosažení objektivnosti více než 2 osob.

ON-LINE PSYCHODIAGNOSTIKA

Psychodiagnostická část zabírá nemálo organizačního času, který je možné využít interaktivněji. Proto bývá předřazována před konání AC „tvář v tvář“. O on-line psychodiagnostice budu pojednávat v kapitolách 7 (metody), 8 (organizační začlenění) a 10 (výstupy z AC).

ON-LINE DIAGNOSTIKA ZNALOSTÍ

Ačkoli diagnostika „tvrdých“ znalostí obvykle nepatří do klasického AC, je možno očekávat její prorůstání do AC budoucnosti. On-line diagnostika znalostí je dnes již plně v provozu a přináší nesporné efekty. Z českých firem drží nepochybný primát Auto-Škoda Mladá Boleslav, která si takto testuje dealery nejen v ČR, ale i po celém světě. Zatím však on-line diagnostika znalostí stojí mimo AC.

ON-LINE DIAGNOSTIKA DOVEDNOSTÍ

Stále častěji se budou objevovat různé simulátory, které mohou vyhodnocovat efektivitu postupu, který vyžaduje určité znalosti a částečně i dovednosti. Takovým příkladem může být DialogSimulator®, ve kterém lze modelovat rozhovor s podřízeným v různých situacích (pochvala, kritika) nebo zvládnání námitek u obchodníka. Úspěšné zvládnutí vyžaduje velmi dobrou znalost principů v hodnotícím či prodejním rozhovoru a schopnost je uplatnit v odpovídajícím čase. DialogSimulator® může velmi dobře identifikovat určitá kritická místa v rozhovoru, vyhodnotit efektivitu na cestě za jasně definovaným cílem. Z hlediska rozvojového umožňuje vybudování základních principů při pochvala, kritice, zvládnání námitek. Není však schopen vybudovat kompletní dovednost – klasický trénink v tomto ohledu zůstává nenahraditelný. Je však vynikající přípravou před jeho absolvováním.

V AC může DialogSimulator® plnit roli naprosto objektivního figuranta. Avšak ani zde nemůže nahradit modelové situace „tváří v tvář“. Nejpriléhavější role DialogSimulatoru® v AC může být ještě před konáním AC „tváří v tvář“, kdy umožní lépe zacílit připravované modelové situace.

MANAŽERSKÉ HRY

Manažerské simulační hry, ať již „stolní“ či virtuální, jsou poměrně populární a jsou obvykle začleněny do soutěží mezi týmy a programů budování týmu. Pozornost je při nich soustředěna na správný výsledek. Jednoznačně lze určit vítěze, vítěz dosahuje nejlepšího číselného výsledku. Méně je již pozornost soustředěna na proces. Zejména stolní simulace jsou bohaté na dění, interakce mezi členy týmu a mezi týmy. Proto mohou být vděčné pro jejich začlenění do AC.

ON-LINE SIMULACE

Kromě výše zmíněného DialogSimulatoru® lze užit počítačové simulace, které jsou šřeji zaměřené, na druhou stranu však bez orientace na „měkké faktory“. Proto je problematické jejich užívání samo o sobě. Proto lze v duchu propojování „tvrdých“ a „měkkých“ údajů očekávat jejich integraci do AC.

Nevýhodou on-line je jejich malá citlivost na kontext, protože jsou naprogramovány a nemohou předvídat všechny intervenující situace. Vždy je zde „správný výsledek“ za všech okolností.

SIMULACE THE GLOBAL MARKETPLACE

Představuje jednu z vícero simulačních manažerských her, které jsou k dispozici v české verzi a z velké části ji lze „hrát“ on-line.

V průběhu simulace The Global Marketplace se účastníci procvičí v tvorbě, realizaci a kontrole obchodní strategie. Je to prakticky orientovaná simulace, ve které je aplikace obchodních koncepcí, principů a metod důležitější než jejich pouhá definice a teorie. Velký důraz je kladen také na prohloubení znalostí a zkušeností s provázaností reálných manažerských rozhod-

nutí do oblasti spokojenosti zákazníků a finanční výkonnosti firmy. Velice významným momentem je dosažení stanovených strategických cílů ve vazbě na metody ballanced scorecard. V The Global Marketplace mají účastníci možnost ověřit si a procvičit řadu dovedností: musí dělat průzkum trhu, identifikovat a ohodnotit tržní příležitosti, navrhnout a realizovat výrobní program, řídit výrobní operace, sledovat svůj výkon a výkon konkurence a přizpůsobit strategii a taktiku dle vývoje trhu. Všechna rozhodnutí jsou prováděna v omezeném čase a ve vazbě na limitované finanční zdroje.

Simulace je vysoce komplexní a vyžaduje pro dosažení úspěchu týmovou práci. Základními úkoly pro jednotlivé týmy je získat a vyhodnotit informace o potenciální poptávce po daném produktu, navrhnout výrobek, zajistit jeho prodej, dosáhnout a udržet určitý tržní podíl v daném segmentu trhu (dle struktury zákazníků a geografického umístění), ovlivňovat poptávku po výrobcích v jednotlivých obdobích. Všechna přijímaná rozhodnutí a jejich důsledky jsou promítány do finančních výsledků firmy, takže účastníci mají možnost ověřit si jejich dopad do ukazatelů rozvahy, výsledovky a cash-flow a jsou nuceni uvažovat o dopadech svých rozhodnutí na finanční situaci firmy.

Simulaci, která sleduje především „tvrdé dovednosti“, lze zařadit v rámci AC. Část probíhá on-line, část „tváří v tvář“, aby bylo možno pozorovat „měkké dovednosti“. Část „tváří v tvář“ trvá nejméně 2 dny.

ON-LINE VZORKY CHOVÁNÍ

Tak jako 360° zpětná vazba přinesla do té doby nevídané hodnocení nadřízeného podřízeným, lze očekávat inspiraci tomu podobnou i u AC budoucnosti. Většinou v roli jednoho z externích assessorů u výběrových AC je budoucí bezprostřední nadřízený a málokdy se do týmu assessorů dostane někdo z budoucích kolegů. Pověstí to není otázkou předsudků či jiných psychologických bariér. Je to dáno zejména organizačními důvody. Přítom se lze potkat s příznivými zkušenostmi, když budoucí kolegové si mohou společně se svými nadřízenými vybrat spolupracovníky mezi nejménějšími kandidáty.

To vytváří velmi dobré předpoklady pro užití videokonferencí, jejich záznamů, záznamů z modelových situací, on-line diskusí, kterých se v roli „postranních“ assessorů (po vzoru postranních, čárových sudů ve sportu) může účastnit řada budoucích spolupracovníků. To může znamenat obohacení AC „tváří v tvář“ a zvyšovat jeho validitu.

ADAPTIVNÍ PŘÍSTUP

Při klasické standardizaci se vychází z představy, že každá testová (modelová) situace vyžaduje co nejvíce standardní, stejné podmínky. Všichni dostanou naprosto stejné zadání. Pro tento účel mají být figuranti v AC vycvičeni natolik, že strojovým způsobem předkládají zadání účastníkům. Stejně tak je vyžadováno, aby všichni assessoři zaznamenávali svá pozorování shodným způsobem, podle jednotných kritérií. Psychodiagnostika měla po celé 20. století podobný ideál. Avšak na prahu 21. století se rozvíjí adaptivní testování. Po zodpovězení otázky je vybrána další otázka podle předchozí odpovědi. Tak mohou vedle sebe sedět 3 nebo 4 testovaní a může se jim zdát, že každý vyplňuje jiný test. Aby něco takového bylo možné při zvyšující se validitě, je třeba mít standardizován nejen test, ale každou otázku na stovkách testovaných. Každá otázka je takto kalibrována. Jedná se tedy o jakousi superstandardizaci, která však umožňuje vysoce individuální přístup. Něco takového je ideálem i pro AC budoucnosti. Individualizace metod v AC nebude mít takové psychometrické zakotvení jako adaptivní testování, které vyžaduje počítačovou administraci a výkonný software. Proto se spíše uplatňuje

název počítačové adaptivní testování (CAT), kterému se také říká „na míru šité testování“ (tailored testing).

Adaptivní přístup v AC může mít průběh takový, že jsou stanoveny určité minimální hranice (prahové skóry) a assessoři posuzují, do jaké míry jich bylo dosaženo. Jestliže ne, assessovaný absolvuje další situaci, která je podobná. Jestliže ano, assessovaný postupuje k jiné situaci. To ovšem vyžaduje zvýšené organizační nároky.

SHRnutí

Schéma dalšího vývoje AC (DC)

MINULOST	SOUČASNOST	BUDOUCNOST
Za chodu	Mimo chod	Mimo chod i za chodu
Tváří v tvář		Tváří v tvář a on-line prvky
Stejně podmínky a situace pro všechny		Adaptivní přístup
„Tvrdá“ data	„Měkká“ data	„Měkká“ i „tvrdá“ data
Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu stačí 1 – 2 posuzovatelé.	Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu je třeba více než tři posuzovatelů.	Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu je třeba více než tři posuzovatelů.

Grafické vyjádření je spíše nástinem, který nemá ambice být vyčerpávající a přísně logický. Pochopitelně, že se AC uplatňuje nejen při výběru manažerů a že výběr špiónů probíhá dodnes metodami blízkými AC.

2

TROCHA
TEORIE
NIKOHO
NEZABIJE

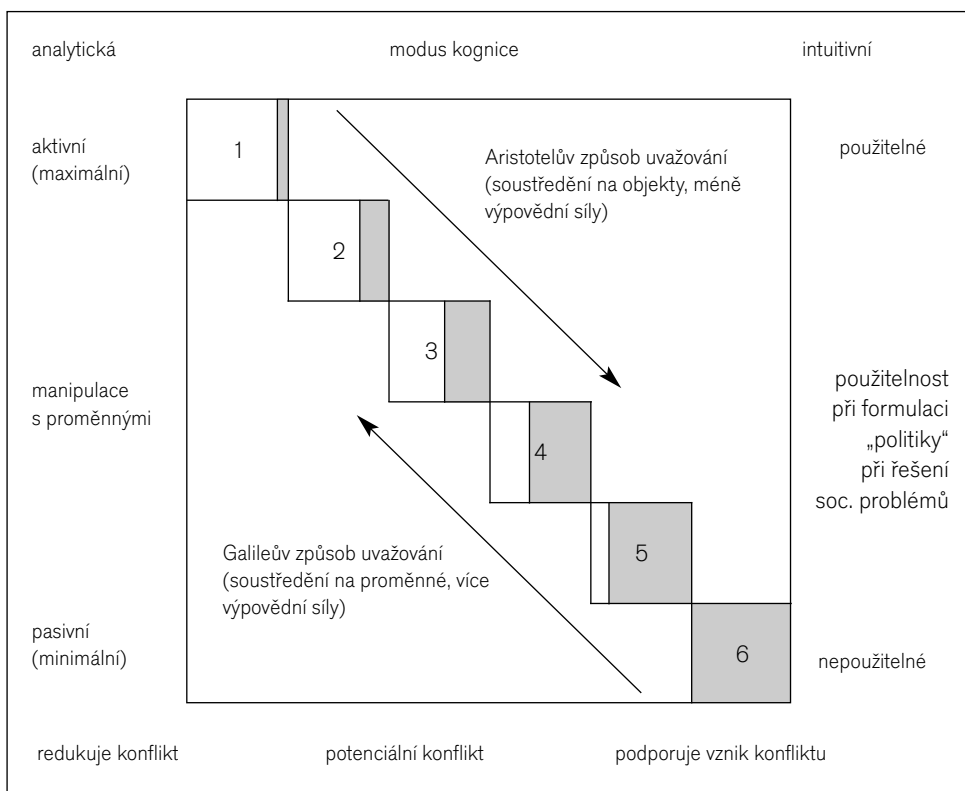
Do této kapitoly by patřil přehled a rozkrytí teorií, na nichž AC stojí. Bylo by záhodno věnovat se teoriím psychologie osobnosti, které konvenují s AC a které jsou obtížně slučitelné. Stejně tak by bylo možno přistupovat k teoriím sociální psychologie. Protože však kniha není nafukovací a na tato témata je řada vynikajících publikací, budeme se teorii věnovat opravdu jen trochu. Zůstaneme na úrovni metod.

METODY POZNÁVÁNÍ „MĚKKÝCH FAKTORŮ“

Při poznávání druhých lidí, zejména toho, co nelze přímo změřit (přímo můžeme změřit výšku, váhu, počet červených krvinek, krevní tlak apod.), jsme odkázáni na intuitivní způsoby poznávání. Na rozdíl mezi analytickým a intuitivním způsobem poznávání ilustrativně poukazuje K. R. Hammond.

HAMMONDOVA MATICE KOGNITIVNÍHO KONTINUA

Hammondova matice způsobů, jakými dosahujeme poznání, nám umožňuje chápat, kde můžeme umístit metody AC a o co by naopak bylo bláhové se při AC pokoušet.



Obrázek: Hammondova matice způsobů, jakými dosahujeme poznání (podle Kostroň, L.: *Analýza usuzování – vývoj pravděpodobnostního funkcionalizmu Egona Brunswika na konci 20. století, habilitační práce, 1996*)

Popis šesti způsobů, kterými dosahujeme poznání:

- 1 **Silný analytický experiment** se uplatňuje v klasickém laboratorním experimentu (ve fyzice, chemii), při kterém lze aktivně manipulovat s proměnnými, experiment je opakovatelný a za stejných podmínek se dosahují tytéž výsledky, které nemohou být zdrojem konfliktu. Usuzování se uplatňuje při zhodnocení těchto výsledků. Šedá oblast znamená, že je třeba určitého odstupu, zahledění se do budoucna, aby bylo vůbec možné si klást nové otázky.
- 2 **Středně silný analytický experiment** se uplatňuje v pokusech, které se provádí v biologii, psychologii, sociologii, pedagogice a zemědělství. Při těchto experimentech se používá metod náhodného výběru, kontrolní skupiny apod. Experiment je založen na statistické logice, na vyhodnocení statistické významnosti.
- 3 **Slabý analytický experiment** se uplatňuje při přehledových šetřeních ve společenských vědách. Nelze při něm používat statistického náhodňování, opakování experimentu, dvojité slepé pokusy, ale ještě se aktivně manipuluje s proměnnými. Vyžaduje od experimentátora více usuzování. Narůstání šedé oblasti znamená, že postupně se zvětšuje podíl skrytých a reflexi nedostupných kognitivních aktivit. Když tato oblast převáží nad možností manipulovat s proměnnými (např. pomocí systematického měnění experimentálních podmínek), úsudek, domnívání se o příčinných vztazích mezi proměnnými nabývá převahy nad možností experimentálního ověření.
- 4 **Silné kvaziracionální usuzování** obsahuje prvky intuice a analýzy v míře, kterou lze označit jako „zdravý rozum“. Při tomto usuzování se uplatňují jednak konvenční statistická analýza (průměr, směrodatná odchylka, korelace), jednak simulace působení vlivů prostředí (počítačové modelování dynamických jevů, např. vzniku povodňové vlny, ekonomických dopadů apod.), jednak analýza usuzování a rozhodování (např. pomocí počítačových programů).
- 5 **Středně slabé kvaziracionální usuzování** představuje rozhodování na základě známých a poměrně jasně daných poznatků, se kterými je možno zacházet pasivně a intuitivně. Takto např. postupují praktičtí lékaři při stanovování diagnózy nebo meteorologové při předpovědi počasí, pakliže nevyužívají počítačové modelování. Při tomto usuzování působí různé stereotypy, které často nejsou uvědomovány a je obtížné je ovlivňovat. Je zde velká možnost vzniku kognitivního konfliktu.
- 6 **Slabé kvaziracionální usuzování** je běžné pro většinu z nás v běžných životních situacích. Usuzujeme na základě zcela neujasněné „datové základny“, nepoužíváme statistické kontroly, naše logická pravidla nejsou konzistentní, rozhodujeme se na základě stereotypů nebo předpokladů, o nichž toho mnoho nevíme. Tak nevíme, jak jsme došli ke svým závěrům, jsou však pro nás pravdou. Usuzování je zcela intuitivní a také v sobě obsahuje největší náboj nedorozumění, kognitivního konfliktu.

V knize „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“ jsem uvedené schéma dále komentoval: „Z Hammondova pojetí vyplývá, že společenské vědy jsou významně vázány na intuici. Lze říci, že více hlav znamená více rozumu, ale také více nedorozumění. Ve společenských vědách je nemožné formulovat takové pravdy, které jsou bezesporné a úplné. K tomu je možno se přiblížit ve fyzice, chemii apod. Rozhodnutí, která mají největší společenské důsledky, se dějí podle usuzování typu 4, 5 a 6. Rozhodování Churchilla, Stalina či Hitlera měnila tvář 20. století a jistě v nich bylo pramálo analytického myšlení. Není však třeba zkoumat jen „velké dějiny“. Můžeme takto nahlížet firemní historii a svůj vlastní život. Kolik našich individuálních rozhodnutí bylo skutečně dílem analytického myšlení prostého emocí? Vsadím se, že žádné, které by mělo zásadní vliv na naši životní dráhu.“

Z uvedeného je zřejmé, že AC budoucnosti se může přiblížit silnému kvaziracionálnímu usuzování a v současnosti je především reprezentantem středně slabého a slabého kvaziracionál-

ního usuzování. Při poznávání „měkkých faktorů“ máme k dispozici jen nepřímé měření, zatímco při fyzikálním experimentu veličiny měříme přímo. V AC máme k dispozici jen nepřímá měření. Hammondova matice nám také velmi srozumitelně říká, proč je třeba vícero pozorovatelů-hodnotitelů při posuzování „měkkých“ dovedností. Přímé měření nevyžaduje vícero „měřičů“, protože snadno dosáhnou stejného výsledku měření.

INTUICE A ANALÝZA

Z Hammondova schématu vyplývá protikladnost analytického a intuitivního přístupu. Asi většina z nás má v sobě zakódováno, že správnější je být analytický, že intuice je spíše něco méně odborného, především laického. Záleží však na charakteru situace, který způsob přinese relevantnější výstup. Nelze tedy bez ohledu na kontext říci, zda je správnější analytický či intuitivní způsob poznávání. Přehledně rozdělily mezi situacemi uspořádal v následující tabulce L. Kostroň (1997).

CHARAKTERISTIKA ÚLOHY	SITUACE VYVOLÁVÁJÍCÍ INTUICI	SITUACE VYVOLÁVÁJÍCÍ ANALÝZU
1. Počet nápovědí	velký (> 5)	malý
2. Měření nápovědí	percepční	objektivní, spolehlivé
3. Rozložení hodnot nápovědí	kontinuální, velká variabilita rozložení	rozložení neznámé, nápovědi dichotomické, diskrétní hodnoty
4. Redundantnost nápovědí	velká	malá
5. Dekompozice úlohy	malá	velká
6. Stupeň jistoty v úloze	nízký	vyšší
7. Vztahy mezi nápověďmi a kritériem	lineární	nelineární
8. Váhy nápovědí v modelu prostředí	stejně	nestejně
9. Dostupnost organizujícího principu	nedostupný	dostupný
10. Uspořádání nápovědí (+)	simultánní	v sekvencích
11. Časové období	krátké	dlouhé

Tabulka: Intuice a analýza při řešení různých úloh
(+) týká se jen „povrchových“ nápovědí

L. Kostroň (1997) vztah analytického a intuitivního přístupu komentuje: „Pokud situace (uspořádání úlohy) nabízí intuitivní kognitivní zpracování, pak na využití intuitivní percepce není nic špatného. Analytické řešení problémů za všech okolností není vždy lepším přístupem – a nemá smysl jej indukovat uspořádáním problému... Ukázalo se také, že intuitivní a kvaziracionální kognice byla často zárukou lepšího výkonu (empirické přesnosti úsudků) než kognice analytická. Tato přesnost byla ve vztahu s mírou vzájemné korespondence mezi typem úlohy a použitým způsobem kognice.“

DYNAMICKÉ POJETÍ C. A. TORREHO

L. Kostroň (1997) uvádí řadu schémat či procesů poznávání. Inspirativní a myšlenkově blízké Hammondovu pojetí je dynamické pojetí C. A. Torreho, které je více prokomponovanější, než si zde můžeme ukázat:

„Kognitivní procesy jsou lineární, racionální složky myšlení, charakteristické cílovou orientací a postupem krok za krokem. Analyticky se zjišťují vztahy mezi prvky problému, možnosti jejich ovlivnění a skladby. Správnost se ověřuje formálně a empiricky.

Afektivně percepční procesy zahrnují tvořivost, umělecký přístup, emoce i intuici. Umožňují nám překlenout ty aspekty problému, které nejsou dostupné analyticky a pocházejí z neidentifikovatelných zdrojů. Pravdivost „pocitů“ se ověřuje tím, jak cítíme, zda dobře souvisí s kontextem problému, jak je jev pravděpodobný. Hlavní úlohou této skupiny procesů je 1) předvídat další možný vývoj událostí a trajektorie řešení, 2) generovat návrhy řešení a 3) rozhodovat o vhodnosti nápadů vedoucích k řešení.

Pragmatické procesy zahrnují zkušenosti z pozorování a do myšlení vstupují implicitně. Vyžadují porozumění užitečnosti dotyčných objektů a situací, které se neučíme přímo, ale účastí na nich. Jde např. o určité názory na život, které podvědomě ovlivňují naše postoje a chování. K jejich ověření jsou zapotřebí konkrétní výsledky a hodnocení toho, co bylo zamýšleno a dosaženo. Podobně jako v případech afektivně-percepčních procesů při řešení problémů, i tato skupina se soustřeďuje na řešení tří hlavních úloh: 1) plánování cílů a kroků k jejich dosažení, 2) implementaci, tedy jednání, které vede k zamýšlenému cíli, a 3) hodnocení zpětnovazební informace o tom, zda bylo dosaženo zamýšlených cílů.

Přestože tyto tři složky jsou v neustálé interakci, často více důvěřujeme a více se kloníme k jedné z nich... Interakce mezi těmito třemi druhy procesů může mít následující podoby: a) aktívace, b) zadržování (restraint), c) integrace. „Aktivaci“ představuje motivace k myšlení a jednání, dává vznik změně, pohybu ve směru k cíli. Tento druh interakce vytváří dominantu, organizuje a koordinuje duševní procesy. „Zadržování“ tvoří protiváhu aktivaci a interferuje se snahou dosáhnout cíle. Působit tak mohou různé bariéry, stres, napětí vedoucí duševní aktivity směrem ke tvůrčím bifurkacím nebo do patologie. Tento druh interakce neznamena tlumení, ale naopak napětí, nestabilitu, která může myšlení znovu oživit – nebo jej vhodit do vyššího stupně neuspořádanosti, chaosu a tím omezit schopnost řešit problém.“

Pojetí C. A. Torreho jsem uvedl, abychom lépe mohli rozumět vlastním usuzování, hodnocení, ale také způsobu řešení problému (modelových situací) účastníky AC. Důležité je, že nemá podobu „buď – anebo“. Taktéž může být inspirací při tvorbě týmu assessorů.

USUZOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ

Assessor při AC pozoruje (percipuje), usuzuje a rozhoduje se, aby vyřešil určitý problém, například koho doporučuje a koho ne. I když si rozdělujeme usuzování a rozhodování, probíhají ruku v ruce a tvoří funkční jednotu. Usuzování a rozhodování jsou součástí řešení problému.

USUZOVÁNÍ

Nejdříve bude třeba definovat jednotlivé oblasti. Sociální percepci se budu věnovat v kapitole věnované pozorování a pak v kapitole věnované přípravě assessorů. Nyní si rozlišíme usuzování a rozhodování. „Usuzování je proces dosahování závěrů o něčem, co není pouhým vnímáním zřejmé. Obsahuje myšlenkový proces induktivního odvozování (inference) závěrů z nějakých výchozích prvků – např. vnímaných informací nebo obsahů paměti. Indukce je proces usuzování na celek z částí, kdy z dílčích znalostí doplňujeme představu o celku. Je to proces, který nám umožňuje dojít k úsudku, i když o věci chybějí některé informace a jsme vedeni postupně vytvářenou a modifikovanou představou o souvislostech prvků v celku.“ (Kostroň 1997).

ROZHODOVÁNÍ

„Rozhodování je proces, ve kterém vybíráme mezi alternativami, např. alternativními úsudky, postupy, řešeními. Svým způsobem se podobá indukci, protože rovněž většinou nemáme k dispozici všechny potřebné informace. Svým způsobem navazuje na usuzování – ovšem s tím, že k úsudkům jsme mohli také dojít dříve nebo jsme je převzali jako hotovou věc od někoho jiného. Jednotlivé varianty poměříme oproti kritériu, kterým je záměr. Při rozhodování zvažujeme různé aspekty, např. výhodnost, proveditelnost, riziko selhání, různé důsledky, často velmi mlhavé i svou povahou riskantní.“ (Kostroň 1997)

ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Řešení problému je z uváděných pojmů nejširším pojmem a zahrnuje v sobě procesy usuzování a rozhodování. Avšak nejen je, ale i další myšlenkové procesy. Dělit je můžeme na fáze v čase (počínaje identifikací problému a konče implementací jeho řešení) nebo podle povahy úkolu (např. úloha vyvolávající analýzu či intuici).

AC JAKO ŠPATNĚ STRUKTUROVANÝ ROZHODOVACÍ PROBLÉM

Za dobře strukturovaný rozhodovací problém pokládáme ten, který směřuje ke „správnému“ výsledku, je velmi dobře algoritmoizovatelný. Lze tedy při jeho řešení dosáhnout snadněji shody. Špatně strukturované problémy jsou „měkké“, „soft“, a charakterizuje je především:

- větší počet faktorů ovlivňujících řešení a výsledky;
- větší počet variant řešení, a tím pádem kritérií;
- neúplnost kritérií;
- vlivy okolí, kontextu.

AC modeluje určitou realitu. Pokud bude dobrým modelem, vždy budeme stát před špatně strukturovaným problémem. Vždy se také bude jednat o rozhodování za nejistoty. Proto budeme volit spíše intuitivní než analytické postupy.

AC JAKO ROZHODOVÁNÍ ZA NEJISTOTY

Cíle, strategie a potřeby firmy se během jednoho roku mohou měnit a nemusí to být ve směru naší předpovědi. Stále více se mluví o prostředí, které je plné turbulentních změn, nejistot. Proto se v AC taktéž rozhodujeme za nejistoty. Naše rozhodování připomíná střelbu na pohyblivý cíl.

OŠIDNOST PREDIKTIVNÍHO USUZOVÁNÍ A HODNOCENÍ

Jak z předchozího vyplynulo, stěží můžeme při AC užívat analytické („tvrdé“) metody poznávání. Jsme spíše odkázáni na intuitivní metody, což neznamená, že jsme na tom vzhledem k tomu, co sledujeme, hůře.

Ošidnosti vytváří celá řada vlivů. Některé z mnoha si teď stručně popíšeme. Také navrhuji možnosti alespoň částečné eliminace.

SELEKTIVNOST PERCEPCE

Nikdy nebudeme objektivní záznamové zařízení, pozorovatel-hodnotitel je již na základě tohoto faktu vždy subjektivní. Do našeho hodnocení se tak vždy „vkrádá“ naše preference již od

samého počátku. Tyto preference se povětšinou dějí na bázi známého či blízkého. Proto je třeba pozorovatele-hodnotitele „odjínud“, nejčastěji externího.

ZPRACOVÁVÁNÍ INFORMACÍ PO SEKVENCÍCH

Máme omezenou kapacitu simultánně zpracovávat informace, zpracováváme je spíše po sekvencích a každá sekvence ovlivňuje anticipaci dalšího. To by nás mělo vést k tvorbě limitovaného počtu kritérií. Také to klade nároky na průběžný záznam pozorovaného chování a videozáznam. Zároveň je třeba připomenout, že intuitivní usuzování zpracovává daleko více informací než analytické.

Při sekvenčním zpracování se projevuje efekt posledně uváděných informací. Informace uváděné uprostřed sekvence přitahují méně pozornosti než ty, kterými se začínalo a končilo. To opět klade nároky na záznam průběhu.

NEPŘESNOST PREDIKCE

Nepřesnost predikce je významně určována nekompatibilitou „modelu prostředí“ a „modelu osoby, která činí predikci“. To nás vede k tomu, aby byl vyšší počet assessorů zejména interních. Ovšem vyšší počet assessorů než 7 v jedné modelové situaci s přiměřenou skupinou nevede již ke zpřesnění, ale k větší důvěře ve vlastní hodnocení.

Nepřesnost predikce také bývá následkem přecenění zkušenosti, resp. její extrapolování do budoucna. Taková extrapolace opomíjí kontext a jeho změnu.

TENDENCE PŘIPISOVAT VÝZNAM A VZTAH TAM, KDE NENÍ

Máme potřebu si pozorovaný jev, který může být náhodný, zasazovat do nějakého výkladového rámce. Lidé jsou motivováni vidět v pozorovaném vzorci, schémata, i když tam nejsou, a vidět neexistující příčinné vazby, protože „vše má svou příčinu“. Proto je nezbytné být do určité míry redundantní v modelových situacích, které se částečně překrývají. Dále je třeba více pozorovatelů-hodnotitelů. Taktéž nadhodnocujeme informace, které jsou snadno dostupné a „čitelné“.

TENDENCE ZAPOMÍNAT NA PŘÍPADY, KDY JSME SE MÝLILI

Po doporučení v AC zpětná vazba probíhá s velkým zpožděním, a je-li negativní, máme tendenci to připsat něčemu jinému. Proto je velmi důležité věnovat pozornost supervizím a pravidelnému vyhodnocování. Je důležité vést záznamy o úspěchu či neúspěchu predikce.

PRVKY HODNOTÍCÍ ČINNOSTI

Základními konstitutivními prvky hodnotící činnosti jsou (dle Tondl, L: Hodnocení a hodnoty. Filosofie, Praha 1999):

- subjekt hodnotící činnosti;
- objekt hodnocení;
- cílová orientace hodnocení;
- soustava hodnot nebo kritérií;
- vlastní hodnocení, tj. vlastní procedura hodnocení;
- prezentace výsledků.

Nyní budeme jednotlivé prvky hodnotící činnosti vztahovat k AC.

SUBJEKT HODNOTÍCÍ ČINNOSTI

Subjektem hodnotící činnosti při AC je pozorovatel-hodnotitel (assessor). Vzhledem k charakteru metody zároveň působí nejméně 3 pozorovatelé-hodnotitelé. Assesoři jsou rozhodující pro validitu metody AC. Potřebují mít určité znalosti, dovednosti a schopnosti je uplatnit. Podrobněji se přípravě assessorů věnuji v 7. kapitole.

ZNALOSTI

V zásadě rozlišujeme dvě skupiny znalostí:

- **Znalosti hodnocené entity a jejího kontextu** – například prodejní dovednosti, ovšem včetně znalosti kontextu, pozadí entity. Tu vytváří dané podnikatelské prostředí.
- **Znalosti hodnot, kritérií, nároků** na úroveň kvality včetně znalostí nejvýše dosažitelné kvality, kterou lze v modelové situaci dosáhnout.

DOVEDNOSTI

V zásadě opět rozlišujeme dvě skupiny dovedností:

- **Sociálně-psychologické dovednosti** – dovednost sociálního vnímání, sociální komunikace, interakce (vyjednávání) a zvládání neshod.
- **Dovednosti práce s informacemi** – zejména uplatnění konvergentního a divergentního myšlení, induktivních a deduktivních postupů.

ZKUŠENOSTI

Pod zkušenostmi rozumím míru schopností uplatnit znalosti a dovednosti v praxi.

VLASTNOSTI

Assessor potřebuje mít určité osobnostní dispozice, resp. některé nemít, aby se mohl podílet na participačním hodnocení a rozhodování.

OBJEKT HODNOCENÍ

Účastníci, resp. jejich jednání a chování, jsou za definované situace předmětem hodnocení. Určujeme si tedy **koho – co**. Je potřebné si ujasnit, co všechno není předmětem našeho hodnocení. Nejsme schopni zhodnotit celou osobnost v její komplexnosti. Hodnotíme jen určitou část, která se projevuje jednáním v určité situaci, která je modelem reálné, originální situace.

CÍLOVÁ ORIENTACE HODNOCENÍ

Zadání odpovídá na otázku, **proč** budeme pozorovat a hodnotit daný objekt. Jedná se o základní otázku, bez níž není možné v hodnocení úspěšně pokračovat dál, byť bychom měli k dispozici sebeschopnější a sebezkušenější tým assessorů.

Zadání je vlastně formulací problému:

- který se nás týká, má pro nás význam;
- o kterém umíme v rozumné době shromáždit potřebné údaje;

- který obsahuje cíl, ale nikoli návrh řešení (zadání nemůžeme formulovat: „formou AC zjistíte...“).

Zadání tedy není návod, ale musí být formulováno co nejkonkrétněji, jak jen to jde.

SOUSTAVA HODNOT NEBO KRITÉRIÍ

Jestliže víme, co a proč chceme (zadání), potřebujeme si vymezit určitý prostor a formulovat pravidla. Odpovídáme si tedy na základní otázky **kde, jak a čím**. Teprve teď se rozhodujeme o metodě, kterou může být AC, ale také nemusí. Prostor vymezujeme základním nebo jiným obdobným pozorovacím schématem. Do něj doplňujeme kritéria, kterých je obvykle více. Tato kritéria se vztahují k určitým hodnotám, které vytváří hodnotovou strukturu, což je např. v AC model kompetencí.

ZÁKLADNÍ POZOROVACÍ SCHÉMA

Základní pozorovací schéma nebo jiný systém pozorování nám vytyčuje „hřiště“, na kterém budeme hrát, prostor, ve kterém budeme pozorovat. Obvykle jde o několik oblastí pozorování (například vztah k úkolu, k druhým lidem, k sobě a projevování emocí). Základní pozorovací schéma uplatňujeme v každé modelové situaci. Jednotlivé oblasti základního pozorovacího schématu alespoň částečně pokrýváme měřítky (kritérii), které mohou být od modelové situace k modelové situaci různé.

KRITÉRIUM

Kritérium je měřítko či hledisko, které používáme při posuzování určité entity. Nabývá různých kvalit:

Ano – ne

Představuje nominální úroveň kvantifikace. Konstatujeme přítomnost či nepřítomnost určité kvality, například myšlení v souvislostech, rozhodnosti, tahu na bránu. Pro případ AC bude v některých případech vhodná úroveň (např. myšlení v souvislostech), ve většině případů však ne (např. tah na bránu).

Více či méně, více než – méně než

Představuje ordinální, pořadovou úroveň kvantifikace. Umožňuje sestavení pořadí, na jehož základě pak můžeme provést komparativní či preferenční hodnocení. Komparativní hodnocení chápeme jako srovnání s přijatým standardem („minimální latkou“) či vzorem pro hodnocení. Preferenční hodnocení je vyjádření rozdílu v pořadí, nehledě na pozici vůči standardu. Tato úroveň kvantifikace je a bude v AC nejrozšířenější.

O kolik více či méně

Představuje intervalovou úroveň kvantifikace, na jejímž základě můžeme vnímat „roze-stupy“. Předpokladem pro tento druh měření je možnost určení počátku nějaké hodnoty alespoň arbitrárně. V AC je reprezentováno především bodovým přístupem. Úskalím je, že pod určitou hodnotu, byť slovním popisem zakotvenou, si může každý z assessorů vkládat různě další obsahy. Assessorů přesněji užívají ordinální stupnici měření.

Kolikrát více či méně

Představuje poměrovou úroveň kvantifikace. V psychologii prakticky nikdy nemůžeme toto říci, protože toto měřítko předpokládá znalost absolutní nuly v dané kvalitě. Je možné jen při přímém měření.

HODNOTA

Hodnota jako pojem vyjadřuje význam jakéhokoli objektu pro člověka a je výrazně podmíněna jeho cílem. Například pro obchodníka je významné, aby měl „tah na bránu“, „odolnost vůči odmítnutí“, „dovednost budování vztahu“ apod. Tyto hodnoty vytváří hodnotovou strukturu. Uvedené charakteristiky nabývají kvalit hodnoty, v tomto případě instrumentální či cílové. Hodnotová struktura říká, co je v určitém kontextu významné. Hodnotová struktura je základem pro vytváření různých kompetenčních modelů. Jiným dělením můžeme rozlišit dvě skupiny hodnot:

- Hodnota jako proměnná osobnosti je identifikovatelná měřením; identifikace vyžaduje asocianistický přístup, který postupuje od jednotlivých elementů k jejich sdružování do určitých skupin.
- Hodnota jako konstrukt, který je vysouzen a definičně zaveden k objasnění; její identifikace je podmíněna formulováním určitého vzoru a je reprezentantem konstruktivistického přístupu.

POŽADAVKY NA SOUBOR KRITÉRIÍ

Lze určit čtyři základní požadavky:

- **Reprezentativnost kritérií.** Kritéria v sociální realitě nemohou být úplná, potřebují ji však co nejreprezentativněji obsáhnout.
- **Operacionalita kritérií** znamená, že mají jednoznačný smysl, jsou srozumitelná a stejným způsobem je lze odstupňovat. Operacionalita umožňuje měření.
- **Neredundance kritérií** znamená, že kritéria se ve svém obsahu nepřekrývají. Usilujeme však, aby redundantní byly modelové situace a psychodiagnostické testy.
- **Minimální rozsah kritérií.** Ačkoli kritéria musí být reprezentativní, zároveň je jich potřeba co nejméně. Tlak na jejich minimální počet ohrožuje nejen reprezentativnost, ale i operacionalitu, protože se mohou stát příliš obecnými a méně použitelnými. Za maximální počet kritérií užívaných v jedné modelové situaci se považuje 7.

PROBLEMATIKA MULTIKRITÉRIÁLNÍHO MĚŘENÍ V AC

Některé požadavky na tvorbu kritérií jdou proti sobě, jsou vzájemně protikladné. Při jejich užívání v sociální realitě jsou nejvíce zřejmé dva problémy.

1. **Principiální neúplnost kritérií.** Nejsme stavu určitou entitu bezesbýtku obsáhnout kritérii. Například entitu vedení lidí se můžeme pokusit obsáhnout 10 či 20 kritérii, ale nikdy ji neobsáhneme celou. Navíc kvalifikovaný pozorovatel-hodnotitel je schopen při svém pozorování pojmut v jedné pozorované situaci nanejvýš sedm kritérií. Větší počet kritérií redukuje pozorování na mechanickou a pravděpodobně nepřesnou registraci. Proto se v AC uplatňuje částečně standardizované pozorování, které ponechává prostor pro záznam projevů, které nejsou obsaženy v kritériích, ale jsou zahrnovány základem pozorovacím schématem.
2. **Srovnatelnost různých kritérií a následná preferenční volba.** Při výběru obchodníka metodou AC můžeme postupovat podle kompetenčního modelu motivS (viz 4. kapitola). Známe teoretické pozadí tohoto modelu, víme, že „tah na bránu“ a „odolnost vůči odmítnutí“ jsou nejobtížnější naučitelné. „Tah na bránu“ je ještě více konstituční než „odolnost,“ zároveň však jsou do určité míry zastupitelné – někdo méně dravý si to může vynahradiť tím, že když jej „vyrazí dveřmi, vrátí se oknem“. V modelové situaci jsme u dvou kandidátů použili sedmibodovou stupnici. Kandidát A získal 6 bodů v tahu na bránu a 3 body v odolnosti. Kandidát B získal 4 body v tahu na bránu a 5 bodů v odol-

nosti. Oba kandidáti tedy ve dvou kritériích získali stejnou bodovou hodnotu. To, že těmto hodnotám přiřadíme „váhu“, moc nevyřeší, protože v jiném případě můžeme opět stát před rovností. I v ostatních kritériích mohou získávat stejné body, být v rozličné struktuře. Z toho nám vyplývá, že bodová hodnota při multikritériálním srovnávání toho, co je měřitelné jen nepřímo, může být toliko ilustrací, pomůckou, která přináší diferenciální informaci v případech, které dokážeme rozlišit i jinak. Nakonec nám v rozhodování pomáhá to, co se stává kritériem v průběhu AC pro danou situaci.

Problematiku multikritériálnosti lze shrnout takto: Nikdy nebudeme mít dost kritérií, abychom mohli to, co chceme pozorovat, posoudit s jejich pomocí bezezbytku. I kdyby se nám to podařilo, není v silách pozorovatelů-hodnotitelů s nimi všemi efektivně pracovat. Vždy se rozhodujeme ještě podle ex post, ad hoc vzniklých měřítek. Hodnocení toho, co lze měřit nepřímo, je vždy subjektivní a není v našich silách z toho udělat objektivní záležitost. Subjektivita měření neznamená nutně jeho nepřesnost, chybovost, menší validitu. Naopak snaha být objektivní v tak „měkké realitě“, kterou mapuje AC, vede k nepřesnostem a menší validitě. Aby subjektivní hodnocení mohlo být validní, směrodatné, je třeba, aby bylo ve formě participativní. To je vlastně teoretický základ AC.

V tomto pojmání problematiky multikritériálního hodnocení se nepochybně odráží má představa o principiální nepoznatelnosti bohatosti lidské osobnosti, kterou nikdy nelze předpovědět bezezbytku.

VLASTNÍ HODNOCENÍ, TJ. VLASTNÍ PROCEDURA HODNOCENÍ

Vlastní procedura hodnocení při AC představuje participační hodnocení. Participační hodnocení vyžaduje kvalitní komunikaci mezi assessory a „předpokládá, že jednotliví účastníci jsou s to sdělovat si své návrhy, stanoviska i hodnotové postoje, vyslovovat k nim své souhlasné, doplňující, kritické i nesouhlasné postoje a tato sdělení akceptovat, interpretovat a dále zpracovávat. Na rozdíl od běžné recepce sdělení, v němž příjemce sdělení může obsah sdělení pouze převzít, registrovat, vzít na vědomí, respektive včlenit do svých paměťových fondů, u sdělovacího procesu nebo dialogu v rámci participačního hodnocení se má za to, že příjemce je schopen vyjádřit svůj hodnotový postoj, tj. vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas, doplnění nebo kritiku, námítky nebo vlastní požadavky apod. Účastník participačního hodnocení a rozhodování musí pochopitelně splňovat nároky plně kompetentního příjemce zpráv, tj. musí mít potřebné znalostní vybavení, schopnost adekvátně interpretovat předložené návrhy, náměty i kritická stanoviska. Navíc by měl být schopen vyslovovat vlastní návrhy a doplňky, kritické poznámky, požadavky nebo očekávání...“ (Tondl, L.: *Hodnocení a hodnoty*. Praha, Filosofia 1999, s. 112) Obsáhlá citace je výmluvná i směrem k proceduře hodnocení v AC.

IDENTIFIKACE, POPIS, KVANTIFIKACE

Pozorování, které je součástí hodnotící procedury, má svůj logický proces. Začíná identifikací pozorovaného pomocí určitých návodů (modely, vzory, kritéria, standardy). Po zachycení určitého jevu následuje jeho popis a přiřazení určité hodnoty, obvykle na úrovni „více či méně, více než – méně než“.

INTERPRETACE

Interpretace v AC se již zabývá možnými důsledky v různých kontextech. Směřuje do budoucna. Je vždy nezbytně subjektivní a promítá se do ní nepřeborná a obtížně podchytilitelná množství vlivů, které jsou důsledkem složitých vztahů mezi zájmy, vlastnostmi, zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi. Určitou kontrolu do toho vnáší míra sebeuvědomění a sebezkušenosti.

ROZHODNUTÍ, RESP. DOPORUČENÍ

Hodnocení a rozhodování v AC je **participační**, tj. podílí se na něm vícero lidí. Zároveň hodnocení a rozhodnutí musí být **kvalifikovaným** či kompetentním, tzn. že se na něm podílí lidé k tomu účelu připravení. Podle různých výzkumů je míra a kvalita účasti rozhodující pro efektivní participaci a kvalifikované hodnocení. Pak se mohou uplatnit přednosti skupinového hodnocení, mezi které patří schopnost přinést více informací, znalostí a interpretací pozorovaného. Zároveň je participativní a kvalifikované hodnocení citlivé na složení skupiny assessorů. Je nezbytné, aby vzhledem k zadání, cílům a kritériím projevovali „dobrou vůli“, vzali je za své. Pak je možné pracovat s efektivní neshodou ve shodě a dospět ke konsensu.

PREZENTACE VÝSLEDKŮ

Prezentaci výsledků je věnována samostatná kapitola o výstupech z AC. Pověstí je rozhodující pro to, jak bude přijato, jak bude hodnoceno, mnohdy nezávisle od „tvrdých“ dat. Výsledky jsou prezentovány ostatním assessorům, nadřízenému a účastníkovi.

TYPOLOGIE METOD VÝBĚRU, HODNOCENÍ, ROZVOJE A POSTAVENÍ AC MEZI NIMI

Metody, které užíváme při výběru, hodnocení a projektování rozvoje, můžeme typologicky uspořádat podle několika hledisek. Takové utřídění nám umožní si uvědomit odlišnosti mezi jednotlivými metodami, jejich šíří záběru a z toho pak vyplývající možnosti jejich kombinací. Typologii metod jsem vytvořil na základě třídění metod poznávání lidí, které ve svých publikacích uvádí především V. Smékal a O. Mikšík, kteří vychází z dalších přehledových pramenů. Různě tříděné metody už pak bylo jednoduché sloučit do jedné tabulky, matice.

Metody mají různý akcent z hlediska času:

- metody zaměřené do minulosti;
- metody zaměřené do přítomnosti;
- metody zaměřené na budoucnost.

Metody mají různý akcent z hlediska subjekt-objektového zaměření:

- metody zaměřené na sebezposouzení;
- metody zaměřené na posouzení druhými.

Metody mají různý akcent z hlediska původu prožívání a jednání (determinance)

- rysově;
- situační.

Určitě lze metody poznávání lidí včetně metod výběru, hodnocení a projektování rozvoje uspořádat do různých typologií. Pro účely vnímání postavení metod AC mezi jinými metodami nám dostatečně poslouží uvedená typologie.

	MINULOST (M)	PŘÍTOMNOST (P)	BUDOUCNOST (B)
Zevnitř, interně (I)	IMS IMR	IPS IPR	IBS IBR
Zevně, externě (E)	EMS EMR	EPS EPR	EBS EBR
	Situačně (S) Rysově (R)	Situačně (S) Rysově (R)	Situačně (S) Rysově (R)

Tabulka: Matice metod

Z této matice nám vyplývá 8 světů, typů metod. Pochopitelně jsou dílčí metody, které přesahují z jednoho světa do druhého, jak vyplývá z následující tabulky.

	Psychodiagnostické testy	AC, DC	Životopis	Reference	Interview	Hodnocení nadřizným	Autofeedback	Sebehodnocení	MBO	360° zpětná vazba	Rozvojový plán	Vyhodnocení měřitelných výsledků	Odborná zkouška
IMS			X				X	X					
IMR			X										
EMS				X		X				X		X	
EMR				X		X				X			
IPS		X						X					
IPR	X	X											
EPS		X			X							X	X
EPR		X			X								
IBS		X					X	X	X		X		
IBR	X	X						X			X		
EBS		X			X				X		X		
EBR		X									X		
	2	8	2	2	3	2	2	4	3	2	4	2	1

Tabulka: Přehled metod a jejich typového zařazení

Pozn.: Jistě je možné polemizovat o zařazení té které metody do té které „příhrádky“. Nešlo mi však o přesnost, ale o přibližnost a ilustrativnost. Chtěl jsem poukázat na to, že metody AC jsou těmi nejkompaktnějšími. Mohou pokrývat přítomnost a budoucnost, obsahují metody posouzení druhými i sebesposouzení a jsou zaměřené situačně i rysově. Jediné, co jim schází, je zaměření na minulost. To je však snadno kompenzovatelné jinými metodami.

METODY S RŮZNÝM AKCENTEM Z HLEDISKA ČASU

Každá metoda sebepoznání či poznání druhých lidí je koneckonců orientována na předpověď budoucnosti. Tu může předvídat na základě toho, co se již stalo, na základě současného stavu či na základě plánů.

METODY ZAMĚŘENÉ NA MINULOST

Metody zaměřené do minulosti jsou zprávami o tom, co se již stalo. Vychází z představy logického kontinua. Pokusy o predikci se dějí na základě toho, co se v minulosti stalo za podobných podmínek. Jestliže někdo do dálky v roce 1998 skočil 500 cm, v roce 1999 523 cm, v roce 2000 548 cm a v roce 2001 572 cm, tedy každý rok se zlepšoval o 22 až 25 cm, tak v roce 2002 je velký předpoklad, že dosáhne výkonu mezi 594 až 597 cm. K tomu však vůbec nemusí dojít. Podobně můžeme uvažovat o kariérové dráze. Jestliže pracovník v roce 1998 úspěšně vedl obchodní tým o velikosti 3 prodejců, v roce 1999 byl regionálním obchodním manažerem se třemi obchodními týmy, v roce 2000 byl ředitelem prodeje, málo nám toho napovídá o jeho perspektivách ve funkci obchodního ředitele.

Zároveň není možno říci, že představa logického kontinua je „od věci“. V řadě případů funguje a lze pro to uvádět řadu příkladů. V řadě případů nefunguje a lze to opět dokládat řadou příkladů. Proto je potřebné metody zaměřené na minulost doplňovat o další metody.

Mezi typické metody zaměřené na minulost patří životopis (sebezhodnocení) nebo reference, pracovní posudek (hodnocení druhými). Zcela určitě sem nepatří metody AC či DC.

METODY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍTOMNOST

Metody zaměřené do přítomnosti jsou zaměřené na to, co se právě děje, jaký je současný stav. Vychází z představy, že příležitosti a podmínky minulosti nejsou shodné s příležitostmi a podmínkami současnosti.

METODY ZAMĚŘENÉ NA BUDOUCNOST

Metody zaměřené na budoucnost jsou zaměřené k sledování předpokladů toho, co by se mohlo stát. Ačkoli je účelem metod zaměřených na minulost či přítomnost predikce, nepracují s představou, plánem budoucnosti, které předurčují další vývoj. Tvůrci, kteří preferují metody zaměřené na budoucnost, jsou kritičtí zejména k metodám zaměřeným na minulost. Dle nich je osobnost a její chování z minulosti předpověditelná jedině s „křížkem po funuse“. Osobnost a její chování jsou dle nich poznatelné především tím, jak sebe vnímá v budoucnosti, pramálo podle toho, co v minulosti zažila. Veškerá činnost člověka se řídí tím, jak předjímá svou budoucnost.

AC je metodou zaměřenou na přítomnost a především na budoucnost, resp. z přítomnosti a z představ o budoucnosti soudí na budoucnost.

METODY S RŮZNÝM AKCENTEM Z HLEDISKA SUBJEKT-OBJEKTOVÉHO ZAMĚŘENÍ

METODY ZAMĚŘENÉ NA SEBEPOSOUZENÍ

Metody zaměřené na sebeposouzení předpokládají schopnost sebereflexe. Metody představují určitou náповědu, jak postupovat. Ve většině případů předpokládají určité zveřejnění, nestáčí, aby probíhaly „v duchu“ či mimoděk, bez zastavení se. Zveřejnění může být před sebou či před druhými. Nejlepším způsobem zveřejnění je písemný záznam.

Metody sebeposouzení mohou být zaměřené do minulosti (retrospektivní autofeedback), do přítomnosti i do budoucnosti.

METODY ZAMĚŘENÉ NA POSOUZENÍ DRUHÝMI

Metody zaměřené na posouzení druhými vyžadují mít kvalitní nástroj měření a velmi dobrá kritéria, která jsou známa všem posuzovatelům.

Metody posouzení druhými mohou být zaměřené do minulosti (Profil způsobů chování, viz „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“), do přítomnosti (pozorování při akci, výkonu, ale i např. Learyho test) i do budoucnosti (předpověď na základě identifikace potenciálu, ale i např. Learyho test).

METODY S RŮZNÝM AKCENTEM NA PŮVOD PROŽÍVÁNÍ A JEDNÁNÍ

Na determinanci prožívání a jednání se můžeme podívat ze dvou krajních hledisek. Dle jednoho krajního názoru prožívání a chování je výhradně podmíněno rysy osobnosti a jejich strukturou. Dle druhého krajního názoru je prožívání a chování podmíněno vlastnostmi situace. Pochopitelně jsou oba krajní názory vděčné pro pochopení toho, jak můžeme poznávat osobnost. Jsou však nepraktické. Proto se stále více uplatňují kompromisní interakční teorie, ze kterých vyplývá představa, že prožívání a jednání je podmíněno součinností rysů a situací. Interakční teorie se dále rozvíjí v systémovém uvažování. Je zřejmé, že metody AC, jsou-li správně poskládány, obsahují rysové i situační východisko, překonávají jej interakcionismem a systémovým přístupem.

RYSOVÉ VÝCHODISKO

Dle rysové teorie lze prožívání a chování předpovědět na základě rysů osobnosti, které přichází ke slovu nehledě na situaci, kontext. Rysové východisko je patrné v naprosté většině klasických psychodiagnostických testů. Asi každý psycholog se při zadávání testů setkal s otázkou, zda mají odpovědět s ohledem na práci či soukromí (nebo jiný kontext). Psycholog obvykle odpovídá všeobecně s tím, že podle toho, co je více charakterizující. Rysové východisko taktéž nalezneme v nejrůznějších koncepcích manažerských standardů, které vyjmenovávají určité charakteristiky (rysy), které má „správný“ manažer mít.

Při rysovém přístupu je např. nehoda či jiné selhání vysvětlováno sklonem k nehodovosti, chybivosti, menší koncentrací pozornosti, zvýšenou únavností, sníženou odolností vůči stresu apod.

SITUAČNÍ VÝCHODISKO

Situacionismus se rozvíjel v 70. letech minulého století a navazuje na behaviorismus. Dle něj vše, co je na člověku individuální, se dá vyvodit z psychického zpracování situací. Situacionismus výrazně ovlivnil koncipování AC, pod jeho vlivem byly v AC přítomny jen modelové situace, především metody skupinové práce. Taktéž vzorky chování či ukázky práce jsou příkladem situacionismu. Problematická je však určitá zobecnitelnost. Můžeme z chování v jedné situaci (v AC) činit závěry na obdobné chování v jiné situaci (mimo AC)?

Při situačním přístupu je např. nehoda či jiné selhání vysvětlováno situací samotnou, která může být stereotypní, monotónní, ve vynuceném tempu, neuspořádaností situace apod.

SYSTÉMOVÉ VÝCHODISKO

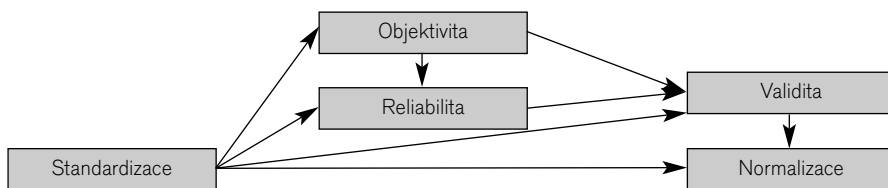
Nezahrnuji jej do matice a přehledu typů metod poznávání osobnosti. Integruje v sobě nikoli sběrným přístupem rysově a situační východisko. Je ideálem pro koncipování AC, ve kterém se objevují nejen modelové situace, které jsou věrné podmínkám, ve kterých působí či mohou působit účastníci, ale také modelové situace, které jsou metaforickým „kondenzátem“, či psychodiagnostické testy. Ostatně psychodiagnostické testy se vyvíjejí tak, aby do sebe absorbovaly určitou míru situačnosti (tzv. adaptivní testování).

PSYCHOMETRICKÉ PODMÍNKY KVALITY METOD POZNÁVÁNÍ OSOBNOSTI

Z hlediska teorie metod poznávání osobnosti můžeme za jejich hlavní psychometrické podmínky kvality považovat objektivitu, reliabilitu (přesnost a spolehlivost), platnost (validitu) a vytvoření vhodných norem (normalizace).

Je však třeba upozornit, že psychometrické podmínky je u AC obtížné navozovat. U psychodiagnostických testů je situace podstatně jednodušší. Stačí si uvědomit rozpor mezi rysovým a situačním východiskem. Psychometrické podmínky kvality jsou vztahovány především k rysovému východisku. V AC se však obě východiska prolínají. Pro ilustraci je třeba uvést příklad. Na základě psychodiagnostických testů i modelových situací můžeme velmi dobře konstatovat určitou míru participativního vedení. To je však málo predikativní vzhledem k proměnlivému kontextu. Za určitých podmínek bude efektivní direktivní styl. Problém validity u AC je tedy otevřený, stejně však i u psychodiagnostických testů. Základní otázkou je, nakolik můžeme být citliví na kontext. Proto je validizace nikdy nekončící proces. Z tohoto hlediska je velmi problematická i koncepce manažerských standardů, která přejímá psychometrický ideál.

Když se vrátíme k Hammondově schématu uvedenému na počátku této kapitoly, psychometrie se snaží být co nejvíce analytická.



Obrázek: Vztah mezi charakteristikami metod poznávání osobnosti (dle Urbánek, T.: *Základy psychometrie*. Brno, Psychologický ústav AV ČR 2002).

Dle schématu je základem standardizace. Ta představuje jednoznačnost zadání (instrukce), jednoznačná pravidla identifikace znaků, skórování, vyhodnocování a interpretace. Kvalitní standardizace zvyšuje objektivitu, která znamená především to, že libovolný uživatel metody (assessor) dospěje ke stejnému závěru (např. výsledku pozorování). Objektivita je nezbytnou podmínkou reliability. Reliabilita je pak hlavní podmínkou validity, bez které nemá smysl vytvářet nějaké normy. Normalizace je standardizací v užším slova smyslu.

Ze schématu vyplývá, že některé metody mohou být objektivní a reliabilní, přesto nemusí být validní. Taková metoda přesně něco měří, ale je nemožné říci co. Takové metody jsou prakticky nepoužitelné.

V. Smékal (1997) kategorizuje vztahy mezi jednotlivými charakteristikami:

1. Test nemůže být spolehlivější více, než je objektivní; nebo nemůže být validnější, než je stabilní a relevantní.
2. Test s vysokou validitou musí mít nutně vysokou spolehlivost a relevanci (nemusíme přezkušovat ostatní kritéria).
3. Test s dostatečnou validitou a malou spolehlivostí (musí mít vysokou relevanci, má-li být prakticky použitelný). Spolehlivost lze vhodnou technikou zvýšit.
4. Test s malou validitou a vysokou spolehlivostí musí mít nutně malou relevanci; bez obsahového přepracování nemá žádnou možnost zlepšení. Hodí se k diferencování jedinců – i když nevíme, na čem diferenciaci spočívá. Má malou validitu vzhledem k tomu, k čemu jsme jej použili.
5. Test s malou validitou a malou spolehlivostí je prakticky bezcenný.

Pozn.: Zde se objevuje pojem „relevance“, který nebyl v předchozím vysvětlen. Relevance znamená, zda test měří to, co má, nakolik je pro tvorbu určitých závěrů reprezentativní. Relevance je tedy součástí validity.

OBJEKTIVITA

Objektivita znamená nezávislost výsledků na osobách, které je získávají, analyzují a interpretují, a také na nemožnosti účastníka působit na výsledek, který by považoval za žádoucí. Objektivitu lze zvýšit především:

1. vytvořením jednotného systému hodnocení výsledků (testů, pozorování);
2. přípravou a profesionalitou assessorů;
3. jednoznačným zadáním (instrukcí) při administraci testu, modelové situace;
4. shodnými podmínkami zadání.

Objektivita administrace testu či modelové situace a objektivita hodnocení (popisu a interpretace) jsou dvě zcela odlišné věci. Různé testy a modelové situace požadavek objektivity naplňují v různé míře. Některé metody mohou být jednostranně objektivní, např. při výkonových testech testovaný nemůže dopadnout lépe, než na tom ve skutečnosti je, ale vždy může dopadnout hůře. U dotazníkových metod a při modelových situacích se může projevoval tendence k sociálně žádoucím odpovědím, reakcím.

RELIABILITA

Představuje spolehlivost a přesnost měření, která se vztahuje jednak k nástroji měření (spolehlivost metod), jednak k výsledku měření (spolehlivost assessorů). Znamená míru shody při opakovaném měření. Aby metoda mohla být reliabilní, musí mít vytvořeny předpoklady objektivity (viz výše). Při metaforickém vyjádření lze reliabilitu vyjádřit jako střelbu, při které jsou

všechny zásahy v určité vzdálenosti od sebe. Mohou být velmi těsně u sebe, nebo také s velkým rozptylem. Když se daří, aby jednotlivé zásahy byly soustředěny na malém prostoru, lze mluvit o přesnosti. Ovšem velké přesnosti může být dosaženo, i když střelba má cíl.

Požadavky na reliabilitu metod poznávání mohou být různě přísné. Obvykle se uvádí, že minimální hodnota reliability by neměla být nižší než 0,70.

Pro to, aby modelová situace mohla být považována za spolehlivou, potřebujeme mít splněny dvě podmínky:

1. konstantnost znaku, který chceme hodnotit – mezi assessory musí být mj. shoda o tom, co vše rozumí pod participativním stylem vedení;
2. stabilita modelové situace (testu).

Reliabilitu tedy můžeme zvýšit především velmi dobrou přípravou assessorů, přesným popisem znaků, které budeme sledovat v jasné definované modelové situaci.

VALIDITA

Metaforicky řečeno validita představuje střelbu, která je svými zásahy v různé vzdálenosti od cíle. Maximální validita 1 by přicházela do úvahy, kdyby každá střela mířila do černého, tedy do desítky. Kdyby k tomu skutečně došlo, byla by i reliabilita rovna 1.

Zatímco reliabilita znamená přesnost a spolehlivost, validita znamená platnost, adekvátnost, relevantnost, výstižnost.

OBSAHOVÁ VALIDITA

Je to míra shody obsahu testu, modelové situace a chování účastníka s účelem metody. Obsahová validita slouží jako důkaz, že metoda měří určitou charakteristiku, pro jejíž měření byla vytvořena. Například modelová situace může být prokazatelně zaměřena na identifikaci participativního stylu vedení. Je v tomto ohledu výstižná, ale ještě nevyovídá o kvalitě předpovědi úspěchu v manažerské pozici.

EMPIRICKÁ VALIDITA

Při empirické validitě je nejdůležitější formulace externího kritéria. V rámci empirické validity můžeme rozlišovat její podtypy:

1. Prediktivní validita

Jak napovídá název, tato validita se vztahuje k předpovědi budoucích hodnot určitého kritéria. Víme, že školní prospěch má menší prediktivní validitu vzhledem k úspěchu v manažerské funkci. Stejně tak lze soudit o lehké nadprůměrném a vyšším IQ (pochoptelně, že člověk s podprůměrným IQ má malou šanci se stát úspěšným manažerem). V tomto by bylo možno pokračovat poměrně dlouho.

2. Souběžná validita

Mít k dispozici přesné údaje prediktivní validity může trvat několik let, během nichž se mohou změnit podmínky tak, že získané hodnoty nemusí stejně platit. Proto se namísto prediktivní validity uplatňuje validita souběžná. Hodnocené chování v určité modelové situace je vztahováno k chování v jiné modelové situaci či v jiném testu, resp. obě modelové situace vysoce korelují s kritériem. Jinými slovy: výsledky z různých metod v AC nejsou ve stylu „každý pes, jiná ves“. Souběžná validita vyjadřuje, nakolik test či modelová situace účinně zjišťuje současný stav.

3. Inkrementální validita

Cílem není, aby všechny metody užívané v AC měřily jen stejné – aby se plně překrývaly. Skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické testy měří v určitém kritériu či kritériích to stejné, zároveň každá z dílčích metod měří něco, co jiné skupiny metod ne.

KONSTRUKTOVÁ VALIDITA

Konstruktová validita se zaměřuje na správný postup při konstrukci metod. Logický postup je následující:

1. Na samém počátku se přijme odůvodněný předpoklad, že daná modelová situace či test měří (umožňuje identifikovat) určitý rys.
2. Posoudí se současný stav teorie ohledně definovaného rysu včetně zhodnocení kontextu.
3. Formulují se hypotézy o vztazích definovaného rysu k dalším rysům.
4. Hypotézy se empiricky ověřují.

Způsobům, jak jednotlivé skupiny metod a metody dílčí v rámci AC vybírat a provazovat, se budu věnovat v dalších částech knihy.

POSOUZENÍ KVALITY METODY AC

Již jsem zmiňoval, že je obtížné „napasovat“ přísné psychometrické podmínky kvality, které užíváme u psychodiagnostických testů, na samotné AC. Přitom je zřejmé, že AC přináší relevantnější výsledky než psychodiagnostické testy samy o sobě a je efektivnějším prediktorem. V odborné personalistické a manažerské literatuře se lze poměrně často setkat s různými pořadími metod výběru či hodnocení dle různých kritérií. Vždy jsou uvedeny výsledky, ale zřídka kdy metodika a postup získávání dat. Někdy je z textu patrné nepochopení rozdílu mezi reliabilitou a validitou, například v konstatování, že výběrový pohovor je objektivnější než psychodiagnostické testy. Uváděné vysoké hodnoty predikční validity metody AC jsou spíše spekulativní povahy. Schází v této oblasti reprezentativnější výzkum. Proto je potřeba brát různá vyjádření o validitě či jiné charakteristice kvality té které metody spíše s rezervou, být se jedná o zahraniční prameny.

Nepochybuji o tom, že AC je metodou validní. Domnívám se tak na základě logického zhodnocení a zapojení různých ověřených poznatků. Schází mi však reprezentativní výzkum, který by důkladně prozkoumal AC ve srovnání s jinými metodami predikce.

SROVNÁVACÍ POSOUZENÍ METOD

Při posouzení kvalit metody AC vycházíme ze srovnávání s jinými metodami, které používáme jako prediktory úspěchu. Je však velmi obtížné vlastně definovat, co je úspěch. V této souvislosti mi nedá nevzpomenout nikoli ojedinělý příklad. Při studiu MBA jsem se potkal s několika lidmi, pro které nabyté znalosti zejména z učících se organizací měly za následek rozdílnost představ mezi nadřízeným a studentem MBA, takže to vedlo k jejich rozchodu. Manažer, který odešel, získal lépe hodnocené místo, ve kterém se může lépe uplatnit. Jeho bývalý nadřízený však může hodnotit vše jako selhání programu MBA, který nepřipravuje pro realitu. Proto je predikce úspěchu ošidná již v tom, jak si definujeme úspěch.

J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel a J. Hoskovec uvádí přehled některých prediktorů podle užitých metod a podle hlavních teoretických zásad. Autoři konstatují, že některé metody predikují lé-

pe než jiné, a zabývají se tím, proč tomu tak může být. Poukazují na to, že vyšší validitu lze očekávat, když míra, měřítka přesně odráží, jak výkony závisí na různých charakteristikách. Na některých závisí vždy, na některých jen někdy.

ROZSAH OBLASTÍ VYUŽITÍ METOD

1. Univerzální – jsou to charakteristiky, které vyžaduje každá práce. Autoři konstatují, že nejméně u 90 % prací je efektivní výkonnost vázána na třech univerzálních charakteristikách:
 - kognitivní schopnosti;
 - vitalita (drive);
 - pohlčení prací (centralita práce).
2. Povolání – jsou to charakteristiky vyžadované jen v určité práci či funkci. Takovým příkladem může být vysoká odolnost vůči stresu, která nemusí být nezbytná pro každou funkci.
3. Vztahová – jsou to charakteristiky potřebné pro vytvoření vztahů ve specifických zaměřeních. Vyjadřují předpoklad „zapadnutí do týmu“, „zdárnou transplantaci“ apod.

Prediktor	ROZSAH OBLASTI			PŘESNOST MĚŘENÍ			
	Univerzální	Povolání	Vztahová	Data (body)	Reprezentativa	Objektivita	Validita
Rukopis	nula	nula	nula	střední	vysoká	vysoká	nula
Reference	nizká	nula	nula	nizká	nizká	nizká	nizká
Tradiční rozhovor	nizká	střední	střední	nizká	střední	nizká	nizká
Osobnostní testy	nizká	střední	nula	vysoká	vysoká	vysoká	nizká až střední
Strukturovaný rozhovor	nizká	vysoká	nizká	nizká	vysoká	střední	střední
Životopisná data	střední	střední	nula	mírná	střední	vysoká	střední
Assessment Centre	střední	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká	střední	střední
Hodnocení spolupracovníky	nizká	střední	střední	nizká	střední	nizká	střední
Kognitivní testy	vysoká	nizká	nula	vysoká	vysoká	vysoká	vysoká
Pracovní vzorky	nizká	vysoká	nula	mírná	vysoká	vysoká	vysoká

Tabulka: Některé prediktory odstupňované podle hlavních teoretických zásad

Určitě by bylo možno polemizovat s uvedeným hodnocením. Je však zřejmé, že v rozsahu oblastí je na tom AC z uvedených metod nejlépe. Vysvětlení je nasnadě – je nejkompexnější metodou, která je realizována v interakci s dalšími při mnohostranném posouzení.

HODNOTÍCÍ HLEDISKA METOD

Ve výše uvedené tabulce byla již validita a další charakteristiky měření uvedeny. Z nich vyplývá relativně dobré postavení AC. Jen kognitivní testy a pracovní vzorky jsou na tom lépe. I zde je však třeba být zdrženlivý. Kognitivní testy nám budou slabým prediktorem pro zdárné zvládnutí manažerské či jiné funkce, v níž je podstatné být v dobré součinnosti s druhými lidmi.

Validitu u jednotlivých metod v roce 1996 hodnotil Muchinsky (dle J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel a J. Hoskovec, 2000). Každou metodu hodnotil ze čtyř hledisek:

1. Hledisko validity – jakožto kapacity přesně předvídat výkonnost. Je považováno za nejdůležitější hledisko:
 - vysoká: nad 0,40;
 - střední: 0,21 – 0,40;
 - nízká: 0,20 a méně.
2. Hledisko etické – „férovost“, jakožto kapacita metody hodnotit projev a výkon bez předsudku. Taktéž lze rozdělit na tři.
3. Hledisko využitelnosti – jakožto kapacita metody využít ji v širokém či úzkém okruhu funkcí, lidí apod.
4. Hledisko nákladů na užití metody:
 - vysoké nad 50 dolarů na osobu;
 - střední od 20 do 50 dolarů na osobu;
 - nízké do 20 dolarů na osobu.

VÝBĚROVÁ METODA	HODNOTÍCÍ HLEDISKA			
	<i>validita</i>	<i>„férovost“</i>	<i>použitelnost</i>	<i>náklady</i>
Intelligenční testy	střední	střední	vyšoká	nížké
Test mechanických schopností	střední	vyšoká	střední	nížké
Testy senzomotorických schopností	střední	vyšoká	nížká	nížké
Osobnostní testy	střední	vyšoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vyšoká	střední	nížká	nížké
Rozhovory	střední	střední	vyšoká	střední
Assessment Centre	vyšoká	vyšoká	střední	vyšoké
Pracovní vzorky	vyšoká	vyšoká	nížká	vyšoké
Situační vzorky	střední	(neznámá)	nížká	střední
Biografické informace	vyšoká	střední	vyšoká	nížké
Hodnocení spolupracovníky	střední	střední	nížká	nížké
Doporučující dopisy	nížká	(neznámá)	vyšoká	nížké

Tabulka: Hodnocení metod výběru dle čtyř hledisek

Podle validity jsou nejlepšími metodami Assessment Centre, pracovní vzorky, biografické informace a testy tělesné zdatnosti. Avšak každá z uvedených metod je omezena některými problémy „férovosti“, využitelnosti a nákladů.

Je však třeba být polemický ohledně biografických informací, které se dle uvedených hodnotících hledisek jeví jako nejvýhodnější. Jedná se o metodu, která je zaměřena k minulosti, a její predikční potenciál je tímto nepochybně omezený.

PRAVIDELNÉ VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTU V RÁMCI JEDNÉ FIRMY

Vyhodnocování efektu AC je věnována podrobnější pozornost v kapitole 8. Nyní tedy jen v nástinu a spíše ve vztahu k teoretickým problémům.

KVALITATIVNÍ VYHODNOCOVÁNÍ

Při kvalitativním vyhodnocování si klademe otázky:

Jsou kritéria relevantní? Jsou adekvátně užita? Odpovídá povaze kritéria kvantifikace? Neužíváme například intervalovou úroveň měření, přičemž z principu je nám přístupné jen měření pořadové? Nejsme obětí ambicí vše předem popsat pomocí kritérií?

KVANTITATIVNÍ VYHODNOCOVÁNÍ

Při kvantitativním vyhodnocování si klademe otázky:

Jak budeme hodnotit validitu? Jak budeme hodnotit konspekci (shodu) mezi pozorovateli-hodnotiteli? Které modelové situace či testy nepřináší rozhodující informace a jsou redundantní? Jsou modelové situace a testy transferabilní – dostávají rozlišující výsledky různé skupiny asessorů u různých skupin účastníků?

SHRNUTÍ

Prvky hodnotící činnosti

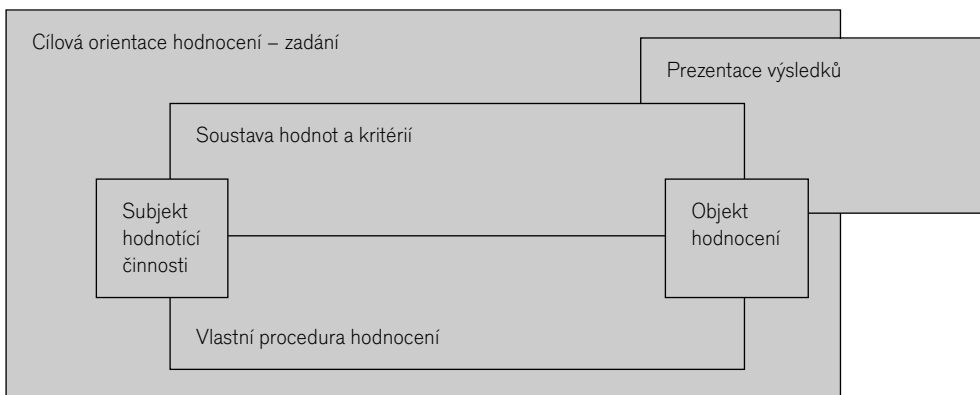
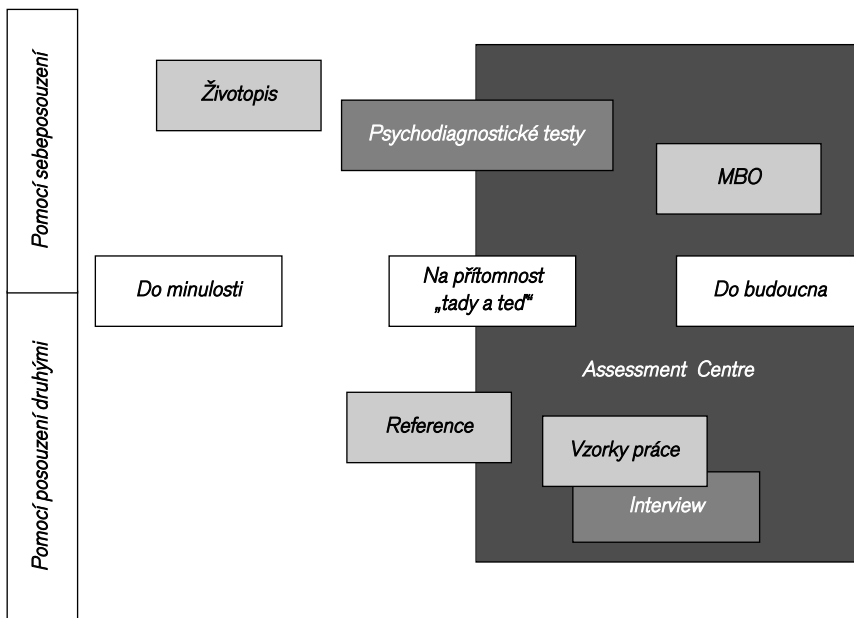


Schéma je spíše ilustrací než logickým modelem.

Metody poznávání lidí jsou různě orientovány (viz ilustrace na následující straně):

Legenda:

- Situačně zaměřené metody
- Rysově zaměřené metody
- Systémově zaměřené metody



Uvedené schéma je pouze ilustrační zkratkou, nikoli propracovaným schématem s jasnými logickými souvislostmi. Cílem tohoto schématu je ilustrovat mohutnost a komplexnost metody AC.

3

CO TO
TEDY
VLASTNĚ
AC JE
A JAK
SE UŽÍVÁ

Již jsme si nastínili historii metody a naznačili teoretické zázemí metody. Nyní je vhodná chvíle nahlédnout „pod pokličku“ samotného AC. Pokusím se vysvětlit, co v současnosti rozumíme pod pojmem AC, jaké jsou principy výstavby AC, jakou má základní strukturu a podobu. Budeme se též zabývat využitím AC, kdy je vhodné a kdy nevhodné. Taktéž si sdělíme výhody a nevýhody metody. Velmi často se diskutuje, nakolik informovanost o metodě, ke které přispívá i tato kniha, může ovlivnit její validitu.

DEFINICE AC A ZÁKLADNÍ POJMY

DEFINICE

Více praxe než teorie je v definici, kterou jsem si formuloval na základě několikaletých zkušeností s AC a kterou se snažíme naplňovat:

AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpouzení.

Multisituačnost naplňuje **princip různého úhlu pohledu**, vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů naplňuje **princip vícero očí, který je nezbytný**, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, v části věnované perspektivám užití AC, lze očekávat vývoj k AC s prvky „zkoušky za chodu“. Pak definice dozná nezbytné proměny.

ZÁKLADNÍ POJMY

Hojně jsou užívány pojmy jako „modelovka“, simulace, případová studie, jako by se jednalo o vzájemně vylučující se metody. Pokusím se vysvětlit, že případová studie je modelovou situací. Stejně tak hraní rolí modeluje určitou realitu. Modelová situace je tak nadřazeným pojmem jiným pojmům, jako je případová studie, diskusní skupina, hraní rolí apod. I prezentace na různé téma modelují situace ovlivňování druhých.

MODELOVÁ SITUACE

Modelová situace se od originální, reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací či jejich „přenesením“. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích. Požadavek zjednodušení a komprimace na jedné straně a požadavek na co největší podobnost originálu jsou do určité míry protikladné a obtížně slučitelné. Některé modelové situace jsou více koncipovány s důrazem na zjednodušení a komprimaci, jiné více akcentují co nejvěrnější prostředí. Model však není kopií jevových stránek sledovaného systému. Například genetická mikrobiologie zkoumá kvasinky, které jsou pro ni nejvýhodnějším modelem člověka.

Modelové situace v sobě obsahují několik modelů. Jednak model originálu – reálné situace, která je reprezentativní pro danou pracovní funkci, jednak model kompetencí, který odráží naše přesvědčení o rozhodujících stránkách efektivity.

HRA

Různé modelové situace se uskutečňují v hrovém rámci. Při AC, resp. modelových situacích (máme na mysli hru, jejímž cílem je určitý zisk), jsou dána konvenční pravidla a výsledek není závislý na náhodě. Hra je soutěživá a obvykle se jí účastní více než dva lidé v roli aktérů. Jejich informovanost je nutně neúplná, neboť i v reálné situaci nejsou k dispozici všechny potřebné informace. Modelové situace jsou obvykle koncipovány jako nenulové pro větší počet účastníků, kteří však modelovou situaci mohou uchopit jako hru s nulovým součtem.

Pro řešení problémové situace, která je povětšinou otevřená, je k dispozici povětšinou nelimitovaný počet strategií. Předmětem pozorování a hodnocení je spíše proces než výsledné řešení.

PROMĚNNÉ HRY	VARIANTY HRY	
Cíl	Hra sama o sobě	Zisk, výhra, prospěch, výsledek
Výsledek	Závislý na náhodě	Nezávislý na náhodě
	<i>Nulový součet</i>	Nenulový součet
Problémovost	<i>Uzavřený problém</i>	Otevřený problém
Počet účastníků	<i>Dva</i>	Více než dva
Informovanost	Úplná	Neúplná
Počet strategií	<i>Limitovaný</i>	Nelimitovaný
Časové uspořádání	<i>Sukcesivní</i>	Simultánní
Pozorování a hodnocení	<i>Výsledné řešení</i>	Proces

Tabulka: Typologie hry

Pozn.: Normální písmo popisuje hru, která se neuplatňuje v modelových situacích. Tučné písmo vyjadřuje typ hry, která je v AC frekventovanější, zatímco tučná kurzíva představuje méně frekventovaný, ale užívaný typ hry v AC.

NAPODOBENÍ A SIMULACE

Napodobením rozumíme vytvoření simulačního modelu – modelové situace, která co nejvěrněji simuluje originální situaci. Napodobení je tedy jedním z možných příkladů simulačního modelu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Prostředí případové studie je co nejbližší realitě – snaží se svým obsahem co nejvíce přiblížit „originálu“. Řešení však neprobíhá v reálném čase, problémová situace je řešena sukcesivně. Při případové studii nás méně zajímá proces (průběh), důležitější je výsledek. Případové studie jako modelové situace mohou velmi dobře mapovat nejen tvrdé dovednosti, ale především různá manažerská (kognitivní) východiska.

PRINCIPY AC

Od jiných metod, které užíváme při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, AC odlišuje zejména naplňování tří základních principů.

- princip vícero očí;
- princip různého úhlu pohledu;

- princip sledování změny v ohraničeném čase.

Jednotlivé principy budeme nyní probírat „odzadu“ směrem k tomu nejdůležitějšímu, za který považují princip vícero očí.

DOBA TRVÁNÍ (PRINCIP SLEDOVÁNÍ ZMĚNY V OHRANIČENÉM ČASE)

Rozhovor, ať již výběrový nebo sloužící ke koncipování rozvojového plánu, obvykle trvá od 30 do 45 minut – s výjimkou hloubkového interview. Může se ovšem opakovat. V Assessment Centre se může taktéž objevit rozhovor o stejném či větším rozsahu, ovšem uchazeče očekávají další situace, takže pro něj absolvování AC bývá minimálně půldenní záležitostí. Nejobvyklejší délka AC je jeden den. Rozvojová AC (někdy nazývaná jako Development Centre) mohou být i vícedenní. Delší doba trvání je dána především užitím většího množství metod, které daný problém zkoumají z různých úhlů pohledu.

Z jedné strany je AC delší než třeba pohovor, z druhé strany zase naopak kratší a časově ohraničenější než různé metody průběžného hodnocení.

Možnost vidět a slyšet druhého po delší a souvislý čas vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry. Závěry se stávají přesnými a komplexními díky možnosti sledování změn, které jsou patrné během průběhu AC. Někteří účastníci zpočátku jsou v určitých projevech výraznější na začátku, např. „zařít“, jiní postupně „rozkvétají“. Taktéž je možno sledovat „uvádání“ – tzn., že je možné sledovat vliv únavy na výkon.

ROZMANITOST A POČET METOD (PRINCIP RŮZNÉHO ÚHLU POHLEDU)

Jednotlivé metody, které se v rámci AC užívají, nejsou nové či jedinečné. Byly zde dříve než pojem AC a jeho užití v nové době.

Požadavek na rozmanitost a počet metod vyplývá z výše uvedené definice, z podmínky multisituacnosti. Multisituacnost nastavuje různé úhly pohledu. Jedním z předpokladů efektivního AC je možnost „vidět“ účastníka v různých situacích. Každá skupina metod užívaná v AC umožňuje jiný úhel pohledu.

Standardem v AC je užití individuálních a skupinových modelových situací a taktéž užití psychodiagnostických testů. Další úhel pohledu přináší sociometrie či 360° zpětná vazba, které však již nejsou závaznou součástí AC.

SKLADBA A POČET POZOROVATELŮ-HODNOTITELŮ (PRINCIP VÍCERO OČÍ)

Zdrojem efektivity AC (za předpokladu správně stanoveného cíle a přesně formulovaných kritérií) jsou především pozorovatelé-hodnotitelé. Pro efektivní AC jsou rozhodnější než užití reprezentativních a dobře namíchaných metod. Žádná metoda nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází. **Heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita assessorů jsou základními prvky jejich efektivity.**

RŮZNOST

Různost ve skladbě pozorovatelů-hodnotitelů je dána především těmito proměnnými:

- různost dle věku;
- různost dle pohlaví;
- různost dle zkušeností;
- různost dle externity/internity.

Je zřejmé, že homogenní skladba assessorů, od nichž pak lze očekávat stejný úhel pohledu se zaměřením na stejné a „neviděný“ jiné (prepercepční schéma), bude vykazovat malou variabilitu ve svém pozorování a hodnocení. Za jistých okolností může být žádoucí. Většinou však usilujeme o heterogenní skladbu pozorovatelů-hodnotitelů, která zabezpečuje mnohostranný pohled.

Věková různost znamená, že assessorů nejsou například jen ve věku od 25 do 35 let. Taktéž to nejsou jen muži (ženy), i kdyby firemní prostředí bylo v tomto ohledu homogennější (například management strojírenské firmy). Nejsou to jen technici nebo jen psychologové či personalisté a nejsou jen z externí poradenské firmy nebo naopak jen z firmy, u které AC probíhá.

POČET

Lze říci, že při záměrně homogenní skladbě může být počet assessorů nižší. Odůvodnění budou dva až tři na jednu modelovou situaci. Vyžadují-li podmínky heterogenní skladbu pozorovatelů, bude jich třeba nejméně v počtu tří, optimálně pěti. Kromě homogeneity či heterogeneity assessorů bude mít vliv na jejich počet také počet assessovaných v dané chvíli. Pakliže budeme pozorovat a hodnotit práci 10členné skupiny, která se může vzhledem k charakteru úlohy rozdělit na podskupiny, musí nás být pro zdárné, efektivní pozorování a hodnocení nejméně pět. Lze tedy s určitým zjednodušením říci, že platí pravidlo poměru 1 : 2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatelů-hodnotitelů a druhé číslo počet účastníků.

Z výzkumů, které byly na toto téma realizovány, vyplývají ještě náročnější požadavky: „Při posuzování školních vědomostí stačili čtyři pozorovatelé k tomu, aby bylo dosaženo koeficientu reliability 0,90, avšak při hodnocení impulzivnosti bylo třeba osmnácti pozorovatelů pro dosažení stejného koeficientu.“ (Svoboda, M.: *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha, CAPA 1992.) Z jiných pramenů lze však vyčíst, že jejich vyšší počet nad 7 již nepřináší podstatné změny, resp. zisk v kvalitě rozhodnutí je poměrně malý a nákladný.

PŘIPRAVENOST

Různost a dostatečný počet assessorů jsou prvotními předpoklady efektivního AC. Ovšem bez jejich profesionality není možno očekávat validní výstupy. Z různých výzkumů je zřejmé, že přesnost prediktivních úsudků v „měkkém“ prostředí je větší u expertů, tedy profesionálně připravených assessorů. Problematice přípravy assessorů je věnována samostatná kapitola.

ZÁKLADNÍ STRUKTURA (STAVBA) A PODOBA AC

Při AC používáme různé skupiny metod, různé úlohy, které v nich probíhají v různém čase a s různou mírou abstrakce. Všechny tyto různosti jsou nějak propojené do celku a probíhají v různém prostředí.

DRUHY METOD UŽÍVANÝCH V AC

Jednotlivé skupiny metod umožňují naplnění principu vícero úhlů pohledu.

INDIVIDUÁLNÍ METODY

Každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevovat v individuálních a skupinových situacích. Někteří lidé mohou být výraznější právě v individuálních situacích, které mohou být různě zaměřené.

V těchto situacích má assessovaný podat co nejlepší individuální výkon, ačkoli i při tomto výkonu je mnohdy potřeba zohlednit souvislosti, které mají sociální charakter. V individuálních situacích účastník vystupuje sám nebo s figurantem.

METODY SKUPINOVÉ PRÁCE

Metody skupinové práce umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině. Tyto metody mohou akcentovat různou kvalitu a zaměření skupinové práce (řešení problému, vyjednávání a další interpersonální dovednosti, práce pod tlakem apod.).

PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY

Zatímco v metodách skupinové práce nebo při individuálních situacích dominuje pozorování druhými, při užití psychodiagnostických metod se jedná především o sebepopis a sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je cennou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji.

SOCIOGRAM

Sociogram nabízí další úhel pohledu. Jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. Sociogram je možno využít u výběrových AC, kdy mají lidé málo vzájemných zkušeností, i při AC, ve kterém se potkávají lidé, kteří mají se sebou zkušenost i mimo AC. Pakliže se mají vzájemně hodnotit lidé, kteří nemají vzájemnou zkušenost mimo AC, je třeba sociogram zařazovat na konci samotného AC.

Podobnou roli jako sociogram může naplňovat 360° zpětná vazba.

TYPY ÚLOH V INDIVIDUÁLNÍCH A SKUPINOVÝCH MODELOVÝCH SITUACÍCH

Různé úlohy v modelových situacích je dobré si utřídit podle určitých hledisek. Takové roztržďení nám pak pomáhá kombinovat různé úlohy, které odpovídají různosti reálných úloh.

ČLENĚNÍ ÚLOH DLE MCGRATHA A ROHRBAUGHA

J. Rohrbaugh v návaznosti na dělení McGratha (dle Kastroň, L.: Psychologie vytváření úsudku. Brno, Masarykova univerzita 1997) vytvořil desetidílnou typologii úloh z původní osmičlenné. Typologie se vztahuje ke skupinově řešeným úlohám. Poněkud volněji jsem naložil s touto typologií a vztáhl ji i na individuální, resp. dyadické úlohy.

ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY	
„Analytické“ úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů), např. REA	Úlohy na tvořivost (generování nápadů), např. Gagarin
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek), např. Příslaví, Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování), např. Film, Inzerát
Rozumové úlohy (řešení problémů), např. Co dělat s Petrem a Janou, Křeliv	Úlohy na rozhodování (rozhodování o něčem), např. Reorganizace
PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY	
Soutěže, souboje – úlohy postavené na soupeření (konflikt sil), např. Zkouška	Sběr, získávání a shromažďování, např. Informace
Úlohy s bludištěm, např. Labyrint	Výkonové úlohy, např. Stavba, Pochvala

* *Nejedná se vpravdě o čistě analytické úlohy. Analýzy je v nich však více než v situacích v pravém sloupci.*

Jako příklady jsou uvedeny modelové situace z 5. kapitoly.

ČLENĚNÍ PODLE PŘEVAŽUJÍCÍHO PODNĚTOVÉHO CHARAKTERU

Modelové situace si můžeme z tohoto hlediska rozlišit podle převažujícího charakteru na:

- **výkonové**, které jsou především „o děláni“, „konání“ a jsou blízké realizačním úlohám ve výše uvedeném schématu;
- **interpersonální**, které jsou především o procesu spolupráce;
- **kognitivní**, které jsou zaměřené především na sledování kognitivních způsobů řešení a jsou blízké výše uvedeným koncepčním úlohám;
- **zátěžové**, které sledují především způsob zvládnutí zátěže, stresu.

V každé modelové situaci očekáváme nějaký výsledek, proces spolupráce či interakci, myšlenkové řešení. Každá modelová situace představuje určitou zátěž. Ovšem některé modelové situace podněcují více jedno než druhé apod.

ČASOVÝ FORMÁT MODELOVÝCH SITUACÍ

Na časový formát modelových situací se můžeme dívat z různé perspektivy. Můžeme do AC zařadit metody, které jsou orientované na minulost (to spíše výjimečně, například zlomkově v biografickém interview), na přítomnost, ale i na budoucnost (viz kapitola věnovaná teorii). Nyní si roztřídíme modelové situace podle toho, zda probíhají ve zkráceném či v reálném čase.

„POVÍDÁNÍ O...“ (V KOMPRIMOVANÉM ČASE)

Řada modelových situací má charakter „povídání o...“. Jsou takřka výhradně zaměřené na sledování kognitivních charakteristik. V těchto modelových situacích je představena nějaká historie problému či situace. Pak je na různé úrovni podrobnosti zadáno, co je třeba udělat (úloha). Pro rozhodnutí a plán realizace (příp. realizaci) je v realitě k dispozici několik hodin a dní, v modelové situaci (včetně případné simulované realizace) je k dispozici několik minut. Do této formy patří například veškeré případové studie a metody, které poněkud anachronicky nazýváme metodami třídění došlé pošty. Z modelových situací, které jsou uvedeny v příslušné kapitole, je možno uvést Křeliv, Co dělat s Petrem a Janou apod.

KONÁNÍ (V REÁLNÉM ČASE)

Nejčastěji se jedná o činnostní hry a hraní rolí. Jsou zaměřeny na sledování zejména behaviorální úrovně. Stranou nezůstává ani kognitivní rovina. Z časové perspektivy modelové situace probíhají v reálném čase. Modelová situace může mít metaforickou podobu (a stává se tak realitou sama o sobě), například modelová situace Labyrint, při které řešení probíhá v reálném čase. Mohou však mít i podobu blízkou realitě a probíhat v reálném čase, například individuální situace Pochvala nebo modelová situace Kredita.

MÍRA ABSTRAKTNOSTI MODELOVÝCH SITUACÍ

Modelové situace jsou různě podobné reálné situaci. Rozlišujeme míru podobnosti výzvového charakteru s reálným pracovním prostředím. Rozlišujeme tedy různou míru abstraktnosti modelu, míru vnějškové podobnosti originálními situacím apod.

V situaci, kdy je před účastníky předloženo několik lepenkových krabic, krepový papír, lepicí páska a nůžky s instrukcí, že mají postavit co nejhezčí stavbu, nic nepřipomíná dennodenní manažersko-obchodní praxi. Pro mnohé to může být až nedůstojné jejich realitě a vážnosti funkce. Takové prostředí je metaforou problému, který je potřeba řešit. Mnozí se však budou cítit lépe v jednoznačnějším prostředí, které napodobuje dennodenní situace. Například modelování až napodobení porady, která má předem stanovený program a cíl.

AC v reálném prostředí znamená jeho konání v reálném čase a s přirozenou pracovní skupinou.

METAFORICKÉ PROSTŘEDÍ

Metody AC, které mají metaforický charakter, vychází z představy, že člověk v situaci, která se nepodobá situacím, ve kterých člověk uplatňuje zažitě postupy (zkušenost), dokáže odhalit „jádrovější“, bytostnější charakteristiky. Metaforické prostředí „odhazuje rekvizity“ reálného prostředí, záměrně se mu nepodobá. Ostatně slovo metafora pochází z řečtiny a znamená „přenesení“. Přesto může velmi efektivně modelovat realitu.

Modelové situace s metaforickým prostředím probíhají vždy v reálném čase s uměle vytvořenou (častěji) či přirozenou pracovní skupinou. Metaforické prostředí vytváří svěbytnou realitu, nejedná se o „hru na JAKO...“.

NAPODOBENÍ A SIMULACE

Ideálem je zde co nejbližší přiblížení zkuškových situací reálnému prostředí. Jednou cestou mohou být případové studie, odborné zkoušky, které mají charakter „povídání o...“, druhou cestou může být konání, např. realizace pracovní porady „nanečisto“, avšak takřka v reálném čase. Simulace zjednodušují situace na zvládnutelnou velikost a strukturu ve zkráceném čase.

REÁLNÉ PROSTŘEDÍ

AC lze provádět i v reálném („originálním“) prostředí, tj. za běžného chodu (v reálném čase), při kterém si přirozená pracovní skupina plní své úkoly. Toto nazírání však přesahuje naše současné chápání AC, které si mnohdy definujeme jako jasně časově ohraničenou zkoušku mimo chod. Lze však předpokládat, že v rámci posilování mnohostrannosti bude do AC zařazováno i reálné prostředí.

AC s metodami zkoušky v reálném prostředí má svou historii v metodách ukázek práce.

PROSTŘEDÍ AC (INDOOROVÉ A OUTDOOROVÉ AC)

Často se objevují „reklamní tahy“, že outdoorové AC je „to pravé“, daleko relevantnější než klasické AC. Je to opět doklad povyšování metody, tedy nástroje, nad toho, kdo s ní zachází. Proto je otázka, zda je lepší klasické (indoorové) či outdoorové AC, nemíšíná a odráží koncept, že přeci jenom někde existuje „královská“ metoda, která je neomylná. Samozřejmě že jednostranná by byla i proklamace, že metoda není vůbec důležitá. I při výběru metod platí to, co při výběru lidí – nevybíráme nejlepší, ale nejvhodnější. Proto při volbě prostředí, ve kterém proběhne naše AC, potřebujeme vzít v úvahu otázku, které AC (indoorové či outdoorové) lépe, vhodněji podpoří naše očekávání.

INDOOROVÉ AC

Indoorové AC jsou užívané nejčastěji. Indoorové AC pochopitelně mohou být doplněny o volné (programově nepozorované) outdoorové aktivity. Takové aktivity jsou do programu zařazovány nikoli z diagnostických důvodů, ale především kvůli zvýšení atraktivity programu a jeho zpestření, zejména v „prázdném“ čase, kdy není účastník zaměstnán nějakým úkolem v rámci AC. Atraktivita programu je zvyšována nejrůznějšími způsoby a podle možností. Tak účastníci mohou volný čas využít k hraní tenisu, volejbalu či dokonce k projížďce na koni. Dbát o atraktivitu programu může být velmi účelné při výběrovém řízení mezi studenty posledního ročníku VŠ, které se snaží získat prestižní společnost nebo při rozvojovém AC (DC) s vyšším managementem společnosti apod. Každé Assessment či Development Centre je vždy P. R. aktivitou personálního oddělení či celé firmy. K pozorování lze ovšem využít i bezděčné chování, které je však spíše neplánované a zaměřené k výjimečným projevům.

Pro to, aby AC zůstalo indoorové i s outdoorovými prvky, předpokládá, že venkovní aktivity jsou spontánní, nijak záměrně navozované. Uspořádat např. *crazy fotbal*, kdy organizujeme skupinu hráčů, formulujeme pravidla hry apod. již představuje „plnokrevný“ outdoorový program.

OUTDOOROVÉ AC

Obvykle se nevyskytuje v „čisté“ podobě, tj. jen mimo místnosti a budovy odehrávající se. Nejčastěji se setkáváme s kombinací, kdy část AC probíhá v místnosti (psychodiagnostické testy, ubytování, stravování, zadání úkolů, zpětná vazba apod.) a větší část ve volném prostoru. Výjimkou mohou být „programy přežití“ (survival) a variace na ně.

Outdoorová AC jsou náročná na přípravu nejen metodickou a organizační. Je třeba i určité přípravy účastníků, kteří potřebují být vhodně oblečení a mít jasnější představu o tom, co budou absolvovat. Je třeba vytvořit jasné povědomí o tom, že smyslem není zážitek, který je „sycený adrenalinem či endorfiny“.

Outdoorová AC jsou zaměřena především na sebepoznání a rozvoj. Výstupem z něj nemůže být jen zážitek. Ten je třeba „rámovat“ sebereflexí, sebeuvědomováním a poskytnutím zpětné vazby „tváří v tvář“.

POZEMNÍ OUTDOOR

Z outdoorových AC je pozemní varianta nejdostupnější. Účastníci, ať již individuálně či skupinově, dostávají různé úkoly, které jsou spojeny s určitou fyzickou námahou a úsilím. K jejich splnění je nezbytné i určité překonání se a zvládání překážek. U skupinových úkolů je pozornost zaměřena na způsoby zvládání náročných situací, kdy je možno být plně zaměstnán sebou samým.

HOROLEZECKÝ OUTDOOR

Při horolezeckém outdooru lze definovat řadu modelových situací, které jsou velmi dobře ohraničitelné a vyhodnotitelné. Ve své podstatě se příliš neliší od pozemního outdooru, jen aranžmá situace je výjimečnější. Podobně by bylo možno uvažovat o outdooru na raftech apod. Horolezecký outdoor má však hlavní výhodu v symbolice a oddělitelnosti jednotlivých modelových situací.

OUTDOOR SE ZVÍŘATY (ZEJMÉNA S KONI)

Outdoorový program s koni nachází svou inspiraci ve známém filmu Roberta Redforda Zařívkač koní. V tomto filmu mj. najdeme velmi krásnou metaforickou zkratku o koučování. Kůň má výjimečné postavení mezi domestikovanými zvířaty. Především je větší než člověk. Lze poměrně snadno hledat paralely mezi vedením koně a stylem vedení. Kůň testuje svého jezdce, občas to zkusí s neposlušností. Odhalí slabé vedení a vzepře se tvrdému vedení (viz starořecká báje o Faethónovi). Pro jeho správné vedení je třeba pevnosti a přesvědčivosti, je potřeba si získat jeho důvěru a respekt. Důvěru a respekt si nelze nijak vynutit, nařídít.

Outdoor s koni je náročný po mnoha stránkách. Vyžaduje speciálně připravené assessory, z nichž někteří mají letité zkušenosti s koni a zároveň jsou schopni zvládnout nároky pozorování a hodnocení. Uplatní se takřka výhradně při DC.

SURVIVAL

Příkladem může být vysazení účastníků outdoorového AC v neobydlené krajině (např. v sibiřské tundře, za polárním kruhem, v kalifornské poušti apod.) s minimálními zdroji (zásoby potravin). Takové programy jsou více typické pro testování průzkumníků ve vojenských jednotkách než ve firemní praxi. Avšak získávají na oblibě mezi jednotlivými podnikateli. V rámci AC či DC však budou i v příštích letech okrajovou záležitostí.

PROPOJENOST A VOLBA METOD

Metoda AC je charakteristická svou komplexností a mnohostranností, které však nejsou samozřejmé. AC je takto třeba vystavět. Abychom postavili efektivní AC, nelze jej poskládat z různých metod bez ladu a skladu.

PROPOJENOST VŠECH DRUHŮ METOD AC

Standardem AC je užití metod skupinové práce, individuálních modelových situací a psycho-diagnostických testů. Tyto skupiny metod musí být propojeny pomocí několika kritérií. Nemožnou být postaveny ve vzájemné izolaci.

PROPOJENÍ A VOLBA RŮZNÝCH TYPŮ ÚLOH

Ať jsou již zadání a kritéria u vhodně indikovaného AC jakákoli, je potřebné kombinovat různé typy úloh, obvykle 3 a více. S velkou pravděpodobností AC s jedním typem úloh (např. skupinové diskuse na zadané téma) nevytvoří dobré předpoklady pro efektivitu.

VOLBA RŮZNÝCH ČASOVÝCH FORMÁTŮ

Z četných výzkumů v sociální psychologii víme, že při „povídání o...“ lidé mohou reprezentovat jiné názory a postoje, než odpovídá následnému konání. Pro určitou diskrepanci v postojích a chováních je třeba v modelových situacích kombinovat různé časové formáty. V tomto ohledu těž kombinujeme metody zaměřené na „tady a teď“ a na budoucnost.

PROPOJENÍ A VOLBA MODELOVÝCH SITUACÍ RŮZNÉ MÍRY ABSTRAKCE

Pakliže by modelové situace měly být co největším napodobením reality včetně „vnějšku“, získávali bychom relevantní údaje o zkušenosti a méně již o potenciálu. Proto je třeba kombinovat modelové situace s různou mírou abstrakce. Je vhodné zařazovat situace, které jsou jednak na první pohled blízké realitě, jednak metaforické.

VOLBA ODPOVÍDAJÍCÍHO PROSTŘEDÍ

Na základě zadání a kritérií je třeba volit odpovídající prostředí. Je třeba se v případě indoorového AC rozhodnout, zda je vhodnější konání na firmě či mimo ni. Jestliže shledáme vhodnost kombinace indoorového a outdoorového AC, je třeba zvolit aranžmá outdooru, které nejlépe podpoří účel.

OBLASTI UŽITÍ AC

V zásadě existují dvě oblasti užití metod Assessment Centre, podle toho, která jejich stránka bude dominující – zda **diagnostická** (konstatování toho, co je) nebo **projektová** (konstatování toho, co a jak by mohlo být). Třetí oblast užití metod AC představuje certifikace, která zahrnuje proces standardního vzdělávání. U certifikace dominuje diagnostické zaměření.

VÝBĚR

AC se prvně uplatňovala jako metoda výběru. Podnes převažuje její výběrové zaměření, alespoň v České republice. Může jít o externí i interní výběr.

VÝBĚR PŘI OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH NEBO NOVĚ VZNIKLYCH FUNKČNÍCH MÍST

Nejčastějším důvodem k realizaci výběrového AC je obsazení volného místa. Výběr může probíhat jako interní, externí či kombinovaný. V řadě firem je nejčastěji formou AC prováděn kombinovaný výběr, při kterém se využívá srovnání interních a externích kandidátů. Při jejich rovnosti je dáována přednost interním kandidátům.

VÝBĚR DO ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ

Spíše větší a nadnárodní společnosti provádí zařazování do rozvojových programů na základě AC. Takto mohou AC procházet studenti posledních ročníků vysoké školy, které firma oslovila. Takto například postupuje společnost GE Capital, která má dvouletý všeobecný manažerský program (European Management Development Program) či program v oblasti IT (Information Management Leadership Program) nebo financí (Financial Management Program).

V téže společnosti probíhá interní výběr do VUMLu (Večerní univerzity mladých leaderů) také metodou AC – viz předchozí podkapitola.

VYTVORENÍ TÝMU

AC je velmi vhodnou metodou pro zjišťování týmových rolí a vyladování týmu pomocí personálního obsazení. V tomto případě se jedná o AC, kterého se účastní lidé zevnitř firmy. Výjimečně se takového AC účastní 2 – 3 kandidáti zvenčí, zbytek tvoří stávající členové týmu. Zde

je na místě zařazení sociogramu. Takové uspořádání zároveň umožňuje srovnat úroveň na trhu práce s úrovní uvnitř firmy.

VÝBĚR PŘI RESTRUKTURALIZACI

AC může být jedním z nástrojů outplacementu. Proto překračuje rámec spravedlivého výběru a je rovným dílem i metodou rozvoje. AC při restrukturalizaci „říká“, že rozhodnutí o tom, koho se restrukturalizace citlivě dotkne, nebude podmíněna dřívějšími zásluhami, vztahy, ale momentálním výkonem. Pravidla jsou platná pro všechny, a proto mohou být snadněji přijatelná.

ROZVOJ

I v rozvojovém AC, přesněji řečeno v Development Centres, hraje významnou roli diagnostická část. Neméně významná je však projektová část, ve které je formulována individuální strategie rozvoje a jsou hodnoceny možné kariérové dráhy. V DC však může být zpětná vazba různě časována. V některých DC totiž může být poskytována záhy po skončení modelové situace.

Lze zaznamenat vývoj, při kterém Development Centre začínají být uplatňována více než výběrová AC. V zásadě můžeme rozlišit dva typy DC právě podle časování zpětné vazby: se zpětnou vazbou po skončení DC a s bezprostřední zpětnou vazbou po každé modelové situaci.

DC SE ZPĚTNOU VAZBOU POSKYTNUTOU PO SKONČENÍ DC

Během DC se poskytuje zpětná vazba spíše v závěru celého programu. Je spíše obecná. Z DC se vypracovává písemný výstup, jehož cílem je diagnostika výchozího stavu a především projekce. Tento písemný výstup formuluje cíle a strategii dalšího rozvoje a jsou v něm obsaženy konkrétní návrhy (viz 10. kapitola). Na základě tohoto písemného výstupu pak následuje podrobná zpětná vazba „tvář v tvář“ (viz kap. 8, část Zpětná vazba tvář v tvář účastníkovi).

DC S BEZPROSTŘEDNÍ ZPĚTNOU VAZBOU PO KAŽDÉ MODELOVÉ SITUACI

Některá DC mohou být zaměřena na změnu v co nejkratším čase. Proto účastníci obdrží velmi podrobnou zpětnou vazbu po každé modelové situaci, obvykle i ve formě videofeedbacku. Poté se modelová situace podobného charakteru opakuje, a účastník tak má možnost sledovat dosažený pokrok. To je ovšem časově velmi náročný způsob. Pro skupinu do 10 účastníků je třeba počítat s minimálně 2 dny DC. Ještě před konáním DC absolvují psychodiagnostické testy (v on-line formě) a modelové situace jsou uzpůsobeny výsledkům. Z DC s bezprostřední zpětnou vazbou se vypracovává písemný výstup, který zachycuje proces změny. Taktó pojaté DC identifikuje potenciál změny. Do určité míry však závisí na velmi dobré identifikaci učebního stylu. DC s bezprostřední zpětnou vazbou se podobá tréninku.

CERTIFIKACE

Metod AC lze využít k měření efektu rozvoje. Dominuje zde diagnostické hledisko. Při certifikaci srovnáváme výchozí úroveň s dosaženou a tu dále porovnáváme se žádanou úrovní. Obvykle se certifikační AC provádí na počátku programu certifikace a pak po absolvování příslušného rozvojového programu.

S organizačním modelem certifikačního AC se lze seznámit v kap. 5, části Využití psychodiagnostiky po internetu v rámci AC. S možnými výstupy z certifikačního AC se lze seznámit v kap. 8, části Možná doporučení a rozhodnutí v certifikačním AC.

PROLÍNÁNÍ OBLASTÍ VYUŽITÍ

Povětšinou je třeba hlídat, abychom jej při snaze o maximální využitelnost AC nekoncipovali se vzájemně neslučitelnými cíly – viz uvedený příklad s cílem výběru a posílení týmové práce. Typickým příkladem, kde se mohou prolínat různé oblasti – výběru a rozvoje, je užití AC v rámci outplacementu. Zde řešíme několik otázek:

- Koho „ano“ a koho „ne“.
- Silná parketa každého „ano“ a co mu přidat.
- Co tomu „ano“ určitě nepřidávat.
- Jaká je perspektiva každého „ano“.
- Jaká doporučení a nasměrování pro každé „ne“.
- Co nedoporučujeme pro každé „ne“.

INDIKACE A ZÁSADY UŽITÍ AC

Byť AC patří mezi široce využitelné metody, není univerzální a všeřešící metodou, která je vhodná vždy a všude. Proto je třeba formulovat kritéria vhodné indikace. První a druhá otázka, které bychom si měli klást, zní: Je individuální výkon podstatně neovlivnitelný druhými lidmi? Nese s sebou výkon funkce jasně ohraničitelný individuální výkon, který je snadno měřitelný (vyhodnotitelný)? Pokud odpovíme 2x kladně, zcela jistě není potřeba AC. Pokud odpovíme záporně, potřebujeme znát či formulovat mantinely – zásady užití AC. A také si potřebujeme klást třetí (pro ekonomicky myslící to bude první) otázku: Lze získat požadované poznatky efektivněji (z hlediska kvality, kvantity, času a nákladů) jinými metodami? K rozhodnutí se pro AC opět potřebujeme zápornou odpověď.

KRITÉRIA VHODNÉ INDIKACE AC PODLE MÍRY KOMUNIKACE S DRUHÝMI

Zjednodušeně řečeno: kde jsem odkázán na spolupráci s druhými, je relevantní zvažovat AC jako metodu výběru či rozvoje. Programátor, statik, analytik dat, řidič, účetní, pojistný matematik apod. jsou funkce, u nichž předpokládáme, že jejich výkon kontakt s druhými ovlivňuje méně významně, a tudíž je užití AC problematické.

VÝKON PRACOVNÍKA, RESP. HODNOTA, KTEROU VYTVÁŘÍ, JSOU ZÁVISLÉ NA ÚROVNI SPOLUPRÁCE S DRUHÝMI LIDMI

Všude tam, kde je potřeba týmové práce, koordinace, může najít své uplatnění AC. Při něm můžeme sledovat různé druhy interakcí za různých podmínek. AC v tomto případě poskytuje vydatný zdroj informací a poznatků. Jiné metody mají v tomto ohledu větší limity.

VÝKON PRACOVNÍKA, RESP. HODNOTA, KTEROU VYTVÁŘÍ, JSOU ZÁVISLÉ NA SCHOPNOSTI DRUHÉ OVLIVNIT

AC jsou vděčná tam, kde chceme sledovat dovednosti vedení druhých lidí. Taktéž jsou vhodná pro sledování dovedností prodeje, byť neprobíhá ve skupině. Většinou však současný prodejce není „sám voják v poli“ a potřebuje být v mnohostranné interakci, při které ovlivňuje vnitřní i vnější prostředí. AC je vydatným zdrojem informací a poznatků, jak kdo ovlivňuje druhé a výsledek.

VÝKON PRACOVNÍKA, RESP. HODNOTA, KTEROU VYTVÁŘÍ, JSOU ZÁVISLÉ NA SCHOPNOSTI PŘEDAT DÁL INFORMACE SROZUMITELNÝM ZPŮSOBEM

Toto kritérium je spíše variací předchozího. V řadě funkcí se jedná o efektivní přenos informací různými směry: zevnitř ven a naopak, shora dolů a naopak. Na cestě se však může objevit řada překážek. V AC nás zajímá, jakým způsobem účastník překážkám předchází a jak je řeší, když nastanou.

KRITÉRIA VHODNÉ INDIKACE AC PODLE CHARAKTERU SITUACE

Problémové situace, které vyžadují výrazný podíl analytického myšlení a malý podíl intuitivního, jsou pro zkoumání v AC méně vhodné či frekventované. Pro určení správnosti výsledku totiž není třeba vícero assessorů. Takovou problémovou situací může být spočítání bankrotního modelu při finančním řízení apod. Přesto jsou tyto situace zahrnovány do AC především z důvodu soustředění na jednom místě. Lze však říci, že by tyto situace v AC neměly dominovat.

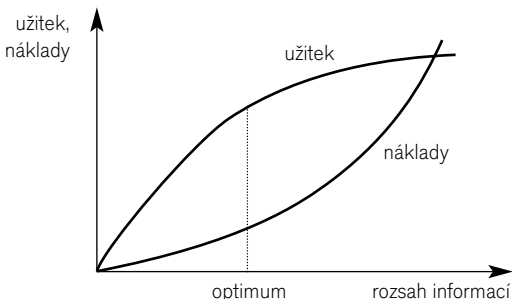
PRÁCE VYŽADUJE VÝZNAMNÝ PODÍL INTUITIVNÍHO MYŠLENÍ

Taková práce je velmi obtížně algoritmizovatelná a hlavním kritériem není jen dodržování technologické či logistické kázně. Vyžaduje samostatné rozhodování, být v určitých mantinelech. Jedná se vždy o rozhodování za nejistoty a zdárných řešení může být více. Mluvíme o řešení tzv. otevřených problémů. Schopnost řešit uzavřené problémy je vhodné sledovat pomocí testů kognitivních schopností či odborných zkoušek.

KRITÉRIUM VHODNÉ INDIKACE DLE EFEKTIVITY

Pro mnohé je to kritérium první a hlavní. Ještě než se rozhodneme, potřebujeme vědět, zda není jiná metoda efektivnější. Efektivitu posuzujeme ve 4 základních oblastech měření:

- **Kvalita** – nemůže jiná metoda přinést validnější poznatky?
- **Kvantita** – nemůže jiná metoda přinést více relevantních poznatků?
- **Náklady** – není jiná metoda méně nákladná při srovnatelné kvantitě a kvalitě? Nevystačíme si s menší kvalitou a kvantitou za nesrovnatelně menších nákladů?
- **Čas** – není jiná metoda méně časově náročná a přinese srovnatelné poznatky?



Graf: Závislost užítka a nákladů na rozsahu informací

Komentář: Zařazením dalších modelových situací, dalších assessorů můžeme získat nové informace. Ovšem jejich přidaná hodnota, užitek neroste úměrně vynaloženým nákladům. Proto je třeba vždy hledat optimum.

ZÁSADY UŽITÍ AC

Víceméně platí pro zdárné užití AC stejné zásady jako při výběru. 10 zásad efektivního výběru jsem již formuloval v knize „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“ (Praha, Computer Press 1999). Tyto zásady lze jen mírně upravit pro potřeby AC a mohou být vhodným vodítkem.

NEJDŘÍVE JE TŘEBA SE ZABÝVAT „KOHO – CO“, AŽ POTÉ „JAK A ČÍM A KÝM“

Trvale a bez úprav je platná zásada: **Nejdříve je třeba se zabývat „koho – co“, až poté „jak a kým“**. Z ní vyplývá, že nejdříve potřebujeme zadání a kritéria, teprve poté se rozhodujeme o metodách. Z pohledu této zásady jde především o vhodnost indikace, která byla probírána výše.

KAŽDÉ AC JE P. R.

Totéž lze říci o druhé zásadě: **Každé AC je P. R. – zprávou o kvalitě práce s lidmi ve firmě**. Jelikož P. R. je druhem komunikace, můžeme si ji v AC rozčlenit na tři etapy:

1. komunikace ve fázi přípravy;
2. komunikace během vlastního AC;
3. komunikace výstupů.

3E

Třetí zásada, 3E, aby AC bylo efektivní, etické a ekonomické, platí též beze zbytku. Ostatní zásady lze v různé míře přizpůsobit AC. Tyto zásady, předpoklady jsou do určité míry protikladné, a proto je nesnadné je rovnoměrně naplňovat. Ekonomičnost výběru může být na úkor jeho efektivity, etičnost na úkor ekonomičnosti apod. Zejména AC se svým zkouškovým charakterem v rozmanitých situacích a pozorování a posouzení vícero osobami vytváří velmi dobré podmínky pro uplatnění etických kritérií.

PROFESIONÁLNÍ A SYSTEMATICKÁ PŘÍPRAVA ASSESSORŮ

Ostatní zásady lze v různé míře přizpůsobit AC. Mimo 10 zásad lze v souvislosti s AC vyzvednout především **zásadu profesionální systematické přípravy assessorů**. Do ní přináležejí i supervizní setkání.

DODRŽENÍ PRINCIPŮ AC

Na samém počátku této kapitoly jsem uvedl tři základní principy výstavby AC. Jednalo se o:

- princip vícero očí;
- princip různých úhlů pohledu;
- princip sledování změn v čase.

Dodržování těchto principů patří k zásadám správného užívání AC jako metody.

PRŮBĚŽNÉ VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTU AC

Relevantní informace, které získáváme, působí s velkým zpožděním a je obtížné vytvořit si z nich tu správnou zkušenost. Zároveň je zřejmé, že kritérium zdaru či úspěchu je též problematické. Jak třeba hodnotit odchod talentovaného člověka, který velmi dobře uspěl v AC či

DC a utvrdil se v tom, že má potřebný potenciál, aby mohl zastávat odpovědnější pozici v jiné firmě?

Přes tyto problematické otázky je nezbytnou podmínkou vyhodnocování efektu AC a hledání způsobů, jak jej zkvalitnit, následující.

PŘÍKLADY VHODNÉ INDIKACE

Za příklady vhodné indikace jsem vybíral AC různého typu u všeobecně známých firem. První dvě ukázková AC se vztahují k budování call center, každé však za poněkud jiných podmínek. Další příklad se vztahuje k vrcholovému managementu k rozvojovému workshopu. Poslední příklad se opět vztahuje k výběru, tentokrát však internímu výběru do rozvojového programu. Velmi pozoruhodný by mohl být i rozbor kontextu (firemní kultury), která měla nezanedbatelný vliv na samotné AC a uplatnění kritéria. To je však svébytné téma překračující tuto práci. Bylo by jistě možné uvádět řadu příkladů. Jsem však omezen svou zkušeností.

BUDOVÁNÍ CALL CENTER ČESKÉHO TELECOMU

V letech 1999 – 2001 se v ČESKÉM TELECOMU budovala Zelená linka 0800-123456. Call centra sídlí v Praze, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem a Ostravě. V současnosti svou velikostí představuje středně velkou firmu, která byla vybudována na zelené louce.

V roce 1999 byl předpoklad vybudování call centra, které bude poskytovat informace a bude blíže svým zákazníkům. Byl předpoklad okolo 400 pracovníků. Postupně byla více posilována prodejní orientace call centra a počet pracovníků je větší, než byl původní předpoklad. Od počátku bylo rozhodnuto, že výběr operátorů/prodejců call centra bude prováděn metodou AC. V počtech pracovníků, o kterých bylo uvažováno, se AC jevilo jako ekonomické. Dále bylo třeba zabezpečit vysokou efektivitu výběru, neboť takřka po celou zkušební dobu vybraní pracovníci procházeli zácvikem, který byl nákladný. Nebylo tedy možné tolerovat větší počet „odpadnutých“.

Po relativně přesném zadání byla formulována kritéria, která v průběhu let dozrávala dlíčích změn. To bylo dáno narůstajícím důrazem na prodejní orientaci. Dále byly vybrány metody, které byly jednotné a zároveň odolné vůči vyzrazení (modelová situace prodeje po telefonu byla ve 13 variantách).

HLAVNÍ FAKTORY ÚSPĚCHU

- Odůvodněná volba metody AC (výběr vyššího počtu pracovníků do jedné funkce v relativně krátké době a pomocí sofistikovaného nástroje při relativně menších nákladech, drahé školení atd.);
- relevantní zadání;
- důraz na formulování kritérií;
- společná příprava interních a externích assessorů;
- jednotná AC s jednotnými modelovými situacemi, které jsou odolné vůči „prozrazení“;
- variabilní týmy assessorů.

CHYBY

Přes kladný přínos projektu bylo možno konstatovat některé problémy:

- jednorázovost přípravy interních a externích assessorů;
- absence periodických supervizních setkání.

Tyto chyby pak byly velkou příležitostí k dalšímu zkvalitnění v dalších AC.

BUDOVÁNÍ CALL CENTRA WINTERTHURU, PENZIJNÍHO FONDU

Call centrum Winterthuru (dnes společnosti Credit Suisse), obdobně jako call centrum ČESKÉHO TELECOMU, bylo hodnoceno ve své oblasti působnosti jako nejlepší. Tomu napomohlo kvalitně realizované AC a následný zácvik, který zužitkoval získané informace. Od budování call centra ČESKÉHO TELECOMU je odlišná především velikost. V první fázi call centrum Winterthuru mělo mít 4 pracovníky. Nebyl zde předpoklad dramatického rozšíření. Nebyl zde předpoklad zásadní změny v krátkém čase z informačních služeb na prodej.

Protože bylo potřeba rychlého fungování call centra (zácvik kratší 3 měsíců) v oblasti, která vyžaduje přesné a kvalifikované informace, bylo třeba vybrat alespoň polovinu lidí, kteří mají zkušenost s poskytováním informací po telefonu či znalosti z problematiky penzijního připojištění. Zadání bylo jasné a kritéria těž. Bylo potřeba získat alespoň 2 „hotové“ lidi a 2 s velmi dobrými předpoklady. Splnění takového požadavku klasickou cestou (recruitment za dvojnásobek měsíčního platu úspěšného kandidáta) již převyšovalo rozpočet AC s inzercí a předvýběry. Byl zde také požadavek zácviku přijatých v jednotné komunikaci a v návaznosti na výstupy z AC.

Klasická plošná inzerce v regionální příloze MF Dnes, která byla opakovaná, přinesla více než 300 prvotních ohlasů, z nichž 248 bylo relevantních (tj. těch, kteří poslali své životopisy). Výběrový poměr byl 1 : 60. Bylo zde řada „hotových“ lidí.

Pro jednorázovost akce nebylo třeba vytvářet variabilní týmy assessorů a nebylo třeba vytvářet modelové situace, jejichž validitu by neohrozilo prozrazení tématu či obsahu. Jinak bylo možno konstatovat naplnění bodů, které byly uvedeny u ČESKÉHO TELECOMU, jako příkladné. Navíc zde odpadl problém, který vyplýval z nevyhodnocování výběru poté. Totiž v průběhu půl roku od nástupu vybraných byla prováděna 2 výcviková setkání s prvky team buildingu a řada krátkých supervizí.

Kromě toho, že call centrum bylo v oblasti penzijních fondů hodnoceno jako nejlepší, vybraní kandidáti dodnes u společnosti zůstávají – tedy již více než 2 roky. Na tom se však podílí nejen správný výběr, ale především firemní kultura.

HLAVNÍ FAKTORY ÚSPĚCHU

- první tři faktory shodné jako u ČESKÉHO TELECOMU (odůvodněná volba metody AC, zadání, kritéria, příprava assessorů);
- výborný výběrový poměr;
- návazný program;
- průběžné vyhodnocování.

Návazný program a průběžné vyhodnocování je pak charakteristické i pro další AC povětšinou s interními účastníky.

ROZVOJOVÝ WORKSHOP PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT U SPOLEČNOSTI ALLIANZ

HR manažerka společnosti Allianz CZ Hana Řezáčová se svým týmem a s externistami (Abaco Group a Agentura Motiv P) se důkladně věnovala již přípravě. Nejdříve eliminovali název Assessment Centre, který mohl pro vrcholové manažery znamenat výběr – tedy někdo „ano“, někdo „ne“. Cíl spočíval v tom, že „každý ano – každý trochu jinak“. Zadání a cíl byly tedy jednoznačně zaměřeny k identifikaci rozvojových potřeb a formulaci rozvojového plánu.

V rámci přípravy se personální ředitelka věnovala především komunikaci všemi směry. K účastníkům (top manažerům), k představenstvu společnosti, k centrále (do Prahy ke kon-

zultacím s assessorý přijel charismatický ředitel z Allianz Management Institute Reiner Schmidt). Rozhodující pro úspěch AC bylo vše, co vlastnímu AC předcházelo.

Nosnou modelovou situací byla Kredita (viz 7. kapitola), která byla blízká realitě obsahem i časovou dotací. Aby modelová situace mohla přinést výsledky, bylo třeba secvičení figurantů, z nichž někteří měli reálnou zkušenost ve funkcích, které hráli.

Rozvojový workshop a následně zpětné vazby byly hodnoceny vrcholovými manažery veskrze kladně. To mj. umožňovalo posléze pořádat navazující AC s jejich podřízenými. U těchto AC pak manažeři fungovali v roli assessorů. Rozvojový workshop umožnil přijetí metody AC ve firmě, kde sice dříve byly určité pokusy tohoto druhu, ale nezískaly příliš mnoho pozitivní odezvy. Proto H. Řezáčová, která nově budovala HR oddělení a důvěru v něj u firmy, potřebovala přesvědčit vrcholový management přínosy. Rozvojový workshop pro ně následně znamenal cilenější rozvoj, ale také poznání metody a její možnosti.

HLAVNÍ FAKTORY ÚSPĚCHU

Kromě již uváděných faktorů u předchozích příkladů, lze především uvést:

- velký důraz na přípravu metod, figurantů a assessorů;
- důraz na P. R. celé akce a propracovaná komunikace před akcí;
- začlenění RW do celého systému jako výchozí bod;
- následná práce s účastníky.

K úspěchům AC nepochybně přispívá to, že sami interní assessoré z řad personalistů prošli AC v roli účastníků. Je pak nasnadě, že při současných AC převažuje podíl interních assessorů.

VÝBĚR DO VUMLU (VNITŘNÍ UNIVERZITY MLADÝCH LEADERŮ) U GE CAPITAL

Struktura a obsah rozvojového programu jsou předem dány. Absolvování tohoto rozvojového programu představuje možnost kariérního růstu a o studium je u GE Capital velký zájem, který mnohonásobně převyšuje kapacitní možnosti VUMLu. Za takový výběrový poměr by se nemusela stydět ani podnikatelská fakulta. Výběrové AC zabezpečuje mnohostranné posouzení předpokladů pro absolutorium. Pro GE Capital každý, kdo nedokončí studium, ať již pro nezvládnutí nebo odchod z firmy, představuje neefektivní náklady.

Bezprostředním nadřízeným jsou k účasti v AC nominováni vybraní zájemci. Interní nominace vlastně představuje první kolo výběru, protože počet volných míst je omezen. V rámci AC je pak vybírán asi 1 z kandidátů. Zde byla příkladná především návaznost na hodnocení pracovníků nadřízeným. V přípravě a po skončení AC nezůstala stranou ani neúspěšná polovina. Každý, kdo měl zájem, byl zařazen do tréninkového programu, který byl modifikován na základě výsledků v AC.

HLAVNÍ FAKTORY ÚSPĚCHU

Kromě již v předešlém zmiňovaných (vhodná indikace, zadání, formulace kritérií a příprava assessorů) lze uvést:

- logický postup od nominace (vyhodnocení minulosti skrze dosažené výsledky) k zvládnutí úkolů v AC (vyhodnocení potenciálu);
- mnohostrannost posouzení (doporučení nebylo jen dílem bezprostředního nadřízeného);
- nezávislost posouzení a spravedlivost (na doporučení se podíleli lidé zvenčí nezátížených historii vztahu či pověstmi o tom kterém kandidátovi);
- program pro neúspěšné – možnost po přípravě uspět příští rok.

Na charakter AC u GE Capital má výrazný vliv firemní kultura, která je ze všech uváděných společností nejvíce soutěživá a nejvíce orientovaná na výsledky.

PŘÍKLADY NEVHODNÉHO UŽITÍ A NERESPEKTOVÁNÍ ZÁSAD

Uváděné příklady jsou skutečné, avšak z pochopitelných důvodů jsou nezveřejněny názvy organizací, ať již té, ve které se AC provádělo, nebo té, která byla odborným garantem. Příklady byly získány pomocí interview s lidmi, kteří byli účastníky či organizátory AC.

NESLUČITELNOST CÍLŮ AC A NERELEVANTNÍ KRITÉRIA (NEVHODNÉ NASAZENÍ METOD)

V jedné velké „polostátní“ organizaci, která měla řadu „kancelářských“ lidí, se mladý a před nedávnem do funkce uvedený ředitel rozhodl, že bude diagnostikovat potenciál lidí, který jim především umožní projít transformací. Zvolil cestu outdoorového (pozemního) AC. Předpokládal, že získané údaje budou jedním ze zdrojů pro rozhodování, koho uvolnit v rámci procesu zeštíhlování organizace, že pro perspektivní pracovníky poskytnou informace k jejich dalšímu rozvoji a zároveň AC vytvoří týmového ducha. Tyto tři cíle jsou však neslučitelné. Mezi lidmi však také bylo mnoho rozdílů mezi jejich pohybovým nadáním, fyzickou kondicí, které nijak neodrážely jejich pracovní výkonnost. To, co bylo spolehlivě zjištělé, byla odolnost vůči záteži, resp. vůči ztracení, které většina účastníků vnímala. V průběhu pochodu měl každý z účastníků na svých zádech „psací plochu“ (papírový arch) a každý mohl někomu napsat to, co se mu za poslední rok nelíbilo na jeho chování. Výsledkem bylo vyostření sporů mezi jednotlivými kancelářemi, úseky, a dokonce i lidmi z jedné kanceláře. AC se pro ně stalo dnem hrůzy. Pracovníci s odstupem AC nazývali „dobyčtími trhy“. Je zřejmé, že v tomto případě byla podceňena příprava, která měla spočívat v přesné formulaci kritérií, vzájemně slučitelných cílů a volbě adekvátních metod.

NEUJASNĚNÉ ZAKOTVENÍ AC A NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE

Nejvyšší a vyšší management jedné výrobní firmy dostal nařízeno od svého generálního ředitele (za schválení představenstva) účastnit se AC. Každý z účastníků byl srozuměn, že bude hodnocen vzhledem k funkci, pro kterou je plánován jako personální rezerva a že v závislosti na výsledcích mu bude navržen rozvojový program. Jenže na většinu míst byli tři kandidáti (včetně místa generálního ředitele) a program měl být určen jen pro jednoho, resp. po AC mělo představenstvo schválit plán personálních rezerv s jedním člověkem na danou funkci. To se však oficiálně nevyhlásilo, to se šušovalo. Někteří manažeři byli personálními rezervami na více funkcí. Do rolí pozorovatelů-hodnotitelů byli nominováni lidé ve stávajících funkcích, tedy ti, kteří však byli také v roli pozorovaných a hodnocených. Taktéž za pozorovatele-hodnotitele byli určeni pracovníci personálního oddělení včetně firemního psychologa, kteří absolvovali čtyřhodinový workshop o AC. Pro ně to byla první zkušenost s AC. Jedině u tohoto workshopu byl přítomen externí člověk. Přitom se vyhlášovalo, že výsledky budou přístupny pouze generálnímu řediteli a představenstvu. V praxi to vypadalo tak, že rezervy na místa generálního, obchodního, finančního a technického ředitele (12 lidí, stávajících obchodní, finanční a technický ředitel byli navrženými personálními rezervami na místo generálního ředitele) byly pozorovány a hodnoceny generálním ředitelem a pracovníky personálního oddělení, před kterými však neměly být přístupné výsledky hodnocení. Po této skupině se v roli hodnotitelů ocitli asessovaní ředitelé a hodnotili kandidáty na další místa v systému personálních rezerv. Bylo pak

nasnadě, že AC se ve svém průběhu změnilo ve frašku, při které assessovaní dávali najevo svůj odpor zesměšňováním průběhu. Ještě v jejím běhu byla akce zastavena generálním ředitelem. Pro některé z účastníků následovaly citelné sankce, které je jen utvrdily v obavách, že výsledky by mohly být zneužity. Po třicetivšetroce od konání nepodařeného AC se leccos vyřešilo „samozřejmě“. Dva ředitelé změnili zaměstnání a uvolnili své místo na seznamu personálních rezerv.

REALIZACE AC VÝHRADNĚ LIDMI ZVENČÍ

Ve firmě panoval jednoznačný přístup: Dělejme jen to, co je náš „core business“, a jiné přenechejme. Činnost personálního oddělení spočívala v nákupu a spotřebě expertnosti. V podobném duchu, na hony vzdáleném ideji učící se organizace, postupovali i při realizaci AC. Nejdříve bylo vypsané výběrové řízení na dodavatele. Bylo pečlivě připravováno jako dvoukolové. Druhé kolo spočívalo v prezentaci. Všem zástupcům členové komise dávali stejné otázky a svá hodnocení zapisovali do připravených archů. Tato hodnocení však spočívala v bodování. Některé body byly přiděleny již po prvním kole (grafické zpracování nabídky, cena, reference). Všechna kritéria byla formulována předem. Pomineme-li nevhodnost bodového hodnocení, výběrové řízení bylo prováděno velmi odpovědně, systematicky a se snahou objektivně vybrat opravdu nejlepšího. Nakonec byla vybrána firma, která získala nejvíce bodů. Při prezentaci byla schopna nejlépe se přihlásit k expertní realizaci a doložit ji referencemi. Jejím úkolem se teď stal výběr 15 pracovníků podpory prodeje, kteří mají za úkol poskytovat servis obchodním zástupcům, dělat „můstek“ mezi nimi a logistikou a výrobou. Tedy pracovníků, kteří musí být velmi citliví k vnitřnímu prostředí. Tuto citlivost ovšem s těžší může mít externí firma, které je vlastní expertní přístup. Jako ona sama byla vybrána jako nejlepší, nikoli nejvhodnější, tak vybírala z uchazečů – ty nejlepší. Také používala bodové stupnice hodnocení a 15 účastníků, kteří ve 2 dnech AC získali nejvyšší bodovou hodnotu, bylo vybráno. Výběru se neúčastnil budoucí bezprostřední nadřízený, kterému byli pracovníci vlastně vybráni. Spíše ze zvědavosti se AC účastnila personální ředitelka, která se žádného AC ještě neúčastnila. Nakonec byl ve zkušební době z popudu bezprostředního nadřízeného ukončen pracovní poměr 4 vybraným pracovníkům a 2 odešli na základě vlastního rozhodnutí. AC bylo vyhodnoceno jako neúspěšné a jedním z důsledků byl odchod personální manažerky, která měla výběr externí firmy na starosti. Organizační kultura firmy byla velmi citlivá na neúspěch.

VÝHODY A NEVÝHODY AC

Každá sebevíce sofistikovanější nebo naopak sebejednodušší metoda má své výhody a nevýhody a svá omezení či předurčení. Stejně tomu tak je i u AC, kde však výhody jednoznačně převažují nad nevýhodami. Některé z uvedených nevýhod lze alespoň částečně eliminovat.

VÝHODY

V zásadě se jedná o čtyři základní výhody, které jsou tvořeny blízkými dvojicemi: komplexnost, mnohostrannost hodnocení – flexibilita nástroje hodnocení a učení se – zpětná vazba.

KOMPLEXNOST A MNOHOSTRANNOST HODNOCENÍ

Ačkoli výstupy z AC nemohou být jediným zdrojem pro kvalifikované rozhodnutí, základní výhodou AC je komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které vyplývají z uplatnění principů vícero úhlů pohledu vícero očima po delší a souvislou dobu. Komplexnost a mnohostrannost

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.