

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 tváří 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 AUTOROVÍ	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 assessmentech 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. Příkladů 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 zkratk. 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 příležitostně 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 třídenní, jedno 5.5hodinové AC a tři jednodenní AC. Neuskutečnili jste žádné dvojdenní. Pak váš zápis bude mít podobu: 20 – 60 – 0 – 20. Čísla 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. Čísla 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		

1

<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 dlíčích 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 assessory?

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 nesmírně 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 nejdokonalejší 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. Šťastné 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 předrazována 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. Přitom 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
Stejné 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

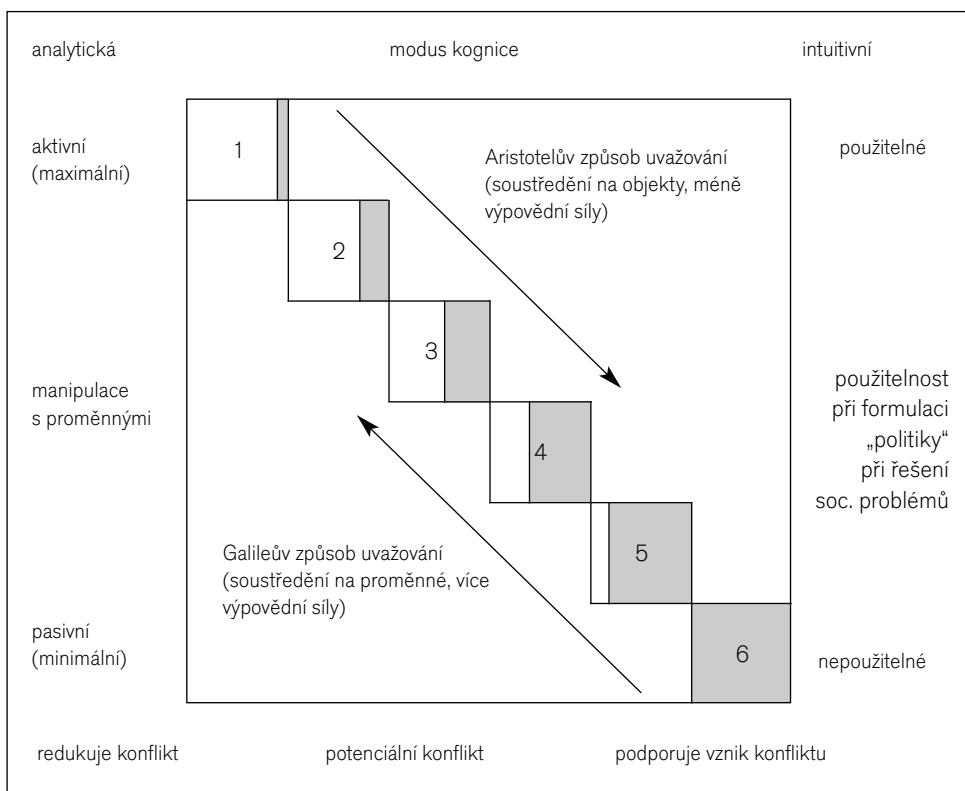
Do této kapitoly by patřil přehled a rozkrytí teorií, na nichž AC stojí. Bylo by záhodno věnovat se teoriím psychologie osobnosti, které konvenují s AC a které jsou obtížně slučitelné. Stejně tak by bylo možno přistupovat k teoriím sociální psychologie. Protože však kniha není nafukovací a na tato témata 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 VYVOLÁVAJÍCÍ INTUICI	SITUACE VYVOLÁVAJÍCÍ 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	nizký	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 vlastnímu 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 vnímaním 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).