

Univerzita Karlova v Praze

Filosofická fakulta

Katedra psychologie

**Assessment centrum – validita a další vybrané
charakteristiky této metody**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Mgr. Dagmar Doubková

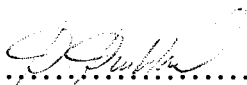
Vedoucí diplomové práce : MUDr., Mgr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

Praha 2006

Prohlašuji,

že jsem tuto práci vypracovala samostatně s použitím uvedených zdrojů.

V Praze dne 25.3.2006


.....
Dagmar Doubková

Poděkovat bych chtěla především svému manželovi za jeho pomoc, toleranci a trpělivost, díky níž jsem mohla tuto školu studovat.

Děkuji také MUDr., Mgr. Radvanu Bahbouhovi, Ph.D. za jeho podporu a připomínky a také všem kolegům a přátelům, kteří byli ochotni mi poskytnout své názory a zkušenosti.

OBSAH

Abstract	6
Úvod	7
<u>1. Teoretická část</u>	9
1.1. Historie metody Assessment centrum (AC)	9
1.2. Přehled a srovnání definic AC	10
1.3. Objektivita, přínosnost a reliabilita	12
1.4. Validita	14
1.5. Metoda AC	16
1.5.1. Struktura AC.....	16
1.5.2. Příprava AC.....	17
1.5.2.1. Volba interního AC/externího AC.....	17
1.5.2.2. Výběr kompetencí/kritérií/.....	18
1.5.2.3. Role v AC.....	20
1.5.3. Realizace.....	21
1.5.3.1 Metody používané v rámci AC.....	25
1.5.4. Vyhodnocení.....	30
1.5.5. Možnosti a omezení metody AC.....	32
1.5.6. Rozdílnost a možnosti odlišení Assessment a Development centra.....	33
1.6. Metody personálního výběru z hlediska validity a dalších psychometrických parametrů	36
1.6.1. Metody výběru a jejich typologické zařazení.....	40
1.7. Možnosti volby kritéria pro ověřování výsledků AC v praxi	41
1.8. Validita Assessment center	43

<u>2. Empirická část</u>	48
2.1. Úvod k empirické části	48
2.2. Cíle empirické části	49
2.3. Sběr dat	49
2.3.1. Charakteristika projektu ve společnosti XY.....	49
2.3.1.1. Popis společnosti XY.....	49
2.3.1.2. Validizační kritérium.....	50
2.3.2. Dotazníky.....	51
2.4. Popis, rozbor a interpretace dat	52
2.4.1. Validita Assessment center realizovaných ve společnosti XY.....	52
2.4.2. Srovnání objektivitu a přínosnosti metody AC a dalších metod nejčastěji používaných k výběru a hodnocení.....	57
2.4.3. Kompetence vhodné pro zjišťování pomocí metody AC.....	59
2.4.4. SWOT analýza metody Assessment centrum.....	64
2.4.4.1. Silné stránky AC.....	65
2.4.4.2. Slabé stránky AC.....	66
2.4.4.3. Příležitosti/Možnosti AC a jeho další využití	67
2.4.4.4. Ohrožení/Úskalí AC.....	68
2.5. Diskuse	70
2.6. Závěr	72
Literatura	74
Přílohy	77

Abstract

My final thesis is focused on the issue of Assessment Centre method (AC), its validity, contribution and objectivity. The selection of competences studied by this method is discussed here as well. Strong and weak sides of the method are described by the SWOT analysis and possible opportunities and threats are pointed out in the work.

The structure and the implementation of the AC method as well as its opportunities and real use in practice are described in the theoretical part of the work. This part of the work is also focused on the particular methods used within the AC methods. The differences between the Assessment Centres and Development Centres are brought up here. The AC method is compared with the other procedures which are used for the selection and development of employees. Opportunities and limitations of the validity of the measurement are discussed in this part of the work.

The practical part of the work is devoted to the comparison of the AC method with other methods of selection and evaluation concerning the contribution and objectivity. The data analyzed in this comparison have been collected from the interviews with 27 personnel. Four files describing the AC method from the point of view of the weak and strong sides are based on the above mentioned interviews. The obtained files point out the opportunities and threats too.

The empirical part of the work attempts to find out the validity of six existing Assessment Centres working for XY company as well as to compare the obtained validity to the validity cited in written sources.

The personnel consider the AC method one of the most contributive and even the one of the most objective methods which enables to gain direct information about candidates and employees especially in the field of so called "soft skills". As the conclusion, the results of this work show the necessity of measurement and evaluation of validity of the existing Assessment Centres.

Key words:

Assessment centre, AC

Development centre, DC

Evaluation methods

Validity, validation

Úvod

Měření validity v Assessment a Development centrech¹ jsou velmi náročná. U Assessment center se téměř vždy jedná o jedinečné projekty, které mají sice podobný základ i strukturu, řídí se určitými pravidly a doporučeními, ale mají rozdílné cíle a zaměření, různý přístup hodnotitelů a složení i očekávání účastníků.

Velké množství dat vypovídajících o validitě AC je získáno na základě metaanalýz. Výsledek metaanalýzy je však nakonec stejně ovlivněn tím, jak kvalitní AC se „obvykle“ dělají, ale už nic nevyovídá o tom, jaké je to konkrétní AC, kterým se zabýváme a jemuž hodnotu vycházející z někým provedené metaanalýzy přisuzujeme.

Zároveň jsem přesvědčena, že vhodně použité a profesionálně odvedené AC dokáže dodat informace, které jsou jinými metodami dosažitelné jen stěží nebo nejsou odhaleny vůbec. Chaoticky zorganizované a neprofesionálně odvedené AC se však může stát zdrojem demotivace, zbytečnou ztrátou času a ve svém konečném výsledku bezúčelným plýtváním peněz.

Právě díky možnostem, ale i úskalím této metody považuji AC za velmi zajímavou a podnětnou metodu, které má smysl se věnovat.

Během své praxe jsem měla možnost setkat se s výrazně odlišnými projekty v podobě Assessment center. Za nejprofesionálnější a nejlépe připravený považuji projekt, jehož cílem byl výběr mladých adeptů na řídicí pozice pro mezinárodní maloobchodní společnost (výběr z absolventů VŠ).

Dvoudenní program byl náročný nejen pro hodnotitele, ale samozřejmě také pro účastníky. Ti byli překvapeni nejen obtížností programu AC, ale také jasnými pravidly, podle kterých byli hodnoceni a vybírání. I ti, kteří nakonec vybráni nebyli, jej velmi oceňovali a díky konkrétní zpětné vazbě na svůj výkon jej považovali za skutečně přínosnou zkušenost.

¹ Anglická podoba **Assessment Centre** se někdy v české literatuře překládá jako hodnotící centrum nebo hodnotící program. Pro tuto práci jsem zvolila nejčastěji používané počestěné formy, kterou je Assessment centrum případně Development centrum (rozvojové centrum/program).

Především v psané podobě se pro Assessment centrum používá zkratky AC (případně DC pro Development centrum). Tyto zkratky budu pro zjednodušení používat v této práci také.

Kvalita celého výše zmíněného projektu je potvrzována i po letech tím, že dva ze tří vybraných kandidátů pracují pro společnost dodnes a nyní mají desítky podřízených, třetí kandidátka úspěšně pracovala pro společnost více než 6 let, nyní žije v zahraničí.

Je jasné, že tento jeden příklad sám o sobě nemůže vypovídat o validitě metody AC jako takové. Přesto jsem přesvědčená, že kvalitní a vhodně použité Assessment centrum může být velmi účinným nástrojem jak pro výběr, tak pro další rozvoj zaměstnanců.

Bohužel jsem se setkala také s projekty, u nichž díky zásadním a hrubým nedostatkům jak na straně hodnotitelů, tak uspořádáním programu, byl výběr lidí více dílem náhody než výsledkem AC.

Také nevhodně komunikované a neeticky vyhodnocené AC často může zapříčinit pocity rozhořčení, nedocenění na straně účastníků a jejich vztah ke společnosti výrazně poškodit.

1. Teoretická část

1.1. Historie Assessment centra (AC)

Přestože myšlenka Assessment centra je velmi stará, zmiňuje se o něm poprvé Henry Murray v roce 1938. Assessment centrum se používalo v německé a anglické armádě v průběhu druhé světové války a na Ministerstvu strategických služeb v USA.

První společností, která tuto techniku začala v 50. letech běžně používat, byla American Telephone and Telegraph Company.

V našich podmínkách se začal od roku 1925 podílet Psychotechnický ústav na přípravě metod ověřujících pracovní způsobilost u prodavačů a vedoucích prodejen pro Baťovy závody ve Zlíně. Pro ověření pracovní způsobilosti se používaly „testovací soubory a speciální zkoušky“ (Štikar, Hoskovec, 2000).

Po období, kdy metody výběru zaměstnanců nepatřily mezi protežované už vzhledem k právu na práci a kádrovým profilům, tedy po roce 1989, nastal spolu s rozvojem spolupráce se zahraničními poradenskými společnostmi obrovský velký rozvoj Assessment center. Ten je pravděpodobně způsoben jednak dobrými zkušenostmi s touto metodou, ale bohužel také její módností.

1.2.Přehled a srovnání definic AC

Z množství definic, které se snaží co nejlépe postihnout podstatu Assessment centra, je zřejmá rozdílnost pohledů a různá váha, kterou ti, kteří o Assessmentech píšou, přikládají různým aspektům Assessment centra. Dále je to určitě neostrost hranice mezi tím, co je možné za AC považovat a co již nikoliv. To, co některý autor zařazuje jako jeden z příkladů Assessment centra, by jiného nenapadlo jako AC vůbec uvádět. Příkladem mohou být programy skládající se téměř výhradně z outdoorových programů, či naopak programy sestávající převážně z diagnostických testů.

Autoři	Definice	Zaměření definice
Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000	Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připraveným „poznávacím programem“, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina posuzovatelů (psychologové, manažeři a personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává společné hodnotící stanovisko.	Popis průběhu AC
Kolman, 2002	AC je postup, při kterém se kombinuje několik metod. Může to být například kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny (např. simulovaná týmová práce).	AC jako kombinace několika metod
Daňková, 2002	Jedná se o metodu důkladného hodnocení člověka, přesněji řečeno o kombinaci více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku. Techniky používané v rámci AC slouží všem jednomu cíli – získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech člověka. Každá z nich na to jde jinak a každá z nich mapuje jiné oblasti.	AC jako kombinace několika metod

Autoři	Definice	Zaměření definice
Hroník, 2002	AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.	AC jako multifunkční zkouška
Podle směrnice a etických podmínek pro využívání Assessment center (web str.viz.lit.č.1)	AC je založeno na standardizovaném hodnocení chování, vycházejícím z mnohonásobných vstupních údajů. Využívá vícenásobného množství trénovaných pozorovatelů a technik. Hodnocení o chování jsou vyvozovány především ze speciálně vytvořených modelových situací. Tato jednotlivá hodnocení jsou shromažďována na schůzkách hodnotitelů nebo statistickými metodami. Ve společné diskusi jsou integrována celková hodnocení chování, často v podobě poměrových údajů. Výsledkem diskuse je hodnocení výkonu účastníků AC ve škálových hodnotách nebo v jiných proměnných, které jsou stanoveny jako měřítko pro AC. Statistické metody by měly být validizovány podle profesionálně uznávaných postupů.	Způsob hodnocení pozorovaného chování
Armstrong, 1999	Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy: největší pozornost je soustředěna na chování, používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě...., jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy. Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení úrovně výkonu na konkrétním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci, několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou...., za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů, je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci...	Postižení základních rysů AC

Tab.č.1: Přehled a srovnání definic metody Assessment centrum.

1.3. Objektivita, přínosnost a reliabilita

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 (Maršalová, Mikšík, 1990).

Přínosnost může být chápána jako množství poskytnutých informací, v tomto případě pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici. V případě, že používáme více metod výběru, bude nás zajímat tzv. inkrementální validita, která představuje hodnotu, o kterou každá z použitých metod zvýší validitu získanou již dříve použitými metodami (Hroník, 2002).

Reliabilita vypovídá o spolehlivosti metody. Je definována jako poměr mezi rozptylem sledované proměnné a rozptylem měření způsobeným chybami, a to jak náhodnými, tak systematickými. Nabývá hodnot od 0 do 1. Hodnota 0 představuje situaci, kdy jsou odlišnosti mezi jednotlivými výsledky způsobeny pouze chybou (chybovým rozptylem), hodnota 1 situaci, kdy se na výsledku chyba nepodílí vůbec, rozdílly jsou tedy v tomto případě způsobeny pouze kolísáním měřené proměnné.

Reliabilitu zjišťujeme pomocí dvou měření, u nichž se snažíme o co nejshodnější podmínky. Korelace mezi výsledky z těchto dvou měření představuje reliabilitu použité metody (případně metod). Mezi odhady reliability je možné počítat test-retestovou reliabilitu, zde dochází k měření proměnné po určité době, kdy předpokládáme, že se testovaná proměnná nezměnila a výsledný rozdíl je možné brát jako rozdíl způsobený chybami. V případě ekvivalenční reliability je proměnná měřena v jednu chvíli dvěma metodami, které měří shodnou proměnnou. U Assessment center se v tomto případě jedná o korelaci mezi výsledky hodnocení dvou nebo více hodnotitelů a tento způsob odhadu reliability se označuje jako shoda pozorovatelů.

Reliabilita kvalitního výkonového testu by se měla pohybovat alespoň kolem hodnoty 0,8, u osobnostních testů je vhodné, přesahuje-li 0,6. Nižších hodnot dosahují testy projektivní a volně vedené rozhovory.

Jak již bylo zmíněno výše, v případě AC je v rámci reliability možné nejvíce pracovat se shodou mezi pozorovateli, která je dána stupněm jejich shody v jednotlivých pozorováních. Nízká shoda může být způsobena charakteristikou samotných pozorovatelů (jejich zkušeností, přístupem, profesí, stupněm únavy, nudy, očekávání). Shoda a spolehlivost pozorovatelů

vzrůstá jejich přiměřeným výcvikem a v průběhu samotného AC pak tím, že je od nich požadováno nejen škálové, ale i slovní hodnocení, zaznamenávání si příkladů a konkrétních projevů sledovaného chování. O tom, že shoda mezi trénovanými pozorovateli může být dostatečně velká, svědčí i výsledky různých výzkumů, které jsou uvedeny v tabulce číslo 2.

Cvičení	Průměrná úroveň souladu (rozptyl hodnot je dán odlišností jednotlivých výzkumů)
skupinová diskuse bez určeného vedoucího	0,64 - 0,93
manažerské hry	0,60 - 0,92
"třídění došlé pošty"	0,84 - 0,92
individuální prezentace	0,69
hraní rolí	0,82

Tab. č. 2 : Studie o souladu jednotlivých hodnotitelů v celkovém hodnocení ze všech situací (zjednodušeno; zdroj: Thornton, 1992)

1.4. Validita

Z hodnoty validity nebo také platnosti metody se můžeme dozvědět, nakolik výsledky metody vypovídají o tom, co jsme se použitou metodou chtěli dozvědět. Nutnou podmínkou validity je reliabilita, tedy validní test musí být v první řadě reliabilní. Naopak v případě, že rozptyl výsledků metody je dán převážně chybou (metoda má nízkou reliabilitu), je pravděpodobné, že i výsledek, který získáme, nebude platný, protože bude touto chybou zatížen (netrefí se do toho, co chceme zjistit a pokud ano, je to výsledek náhody a ne skutečného sledovaného stavu). Matematicky vypočteme kritériální/empirickou validitu korelačním koeficientem.

Validita je vázána na konkrétní výzkumnou situaci a konkrétní vzorek. To je důležité právě v případě Assessment center, kdy je velmi obtížné určit validitu metody AC jako takové. Důvodem je především rozdílnost délky a obsahu jednotlivých AC, ale také různé podmínky v nichž AC probíhá a odlišné zkušenosti hodnotitelů. Z tohoto důvodu není možné na základě jednoho nebo několika málo AC zjistit validitu metody, ale je třeba ji zjišťovat u každé nové formy AC znovu, a to tak zvanou křížovou validizací. Stejně tak výsledky metaanalýz vypovídají o validitě těch AC, které byly do metaanalýzy zahrnuty, ale nemusí platit pro konkrétní AC, kterým se zabýváme.

Podle toho, zda můžeme nalézt a použít údaj, který měl být testem odhadnut, nebo nemáme k dispozici žádné číselné údaje, rozlišujeme validitu kritériální/numerickou a validitu nekritériální/obsahovou.

Základní dělení kritériální/numerické validity je dělení podle časového vztahu mezi měřením a výskytem odhadovaného jevu na validitu prediktivní, souběžnou (identifikace daného jevu v danou chvíli), případně postdiktivní (zjišťujeme-li jev v minulosti). Podle tohoto rozdělení je nejčastěji používanou validitou validita prediktivní, pomocí níž zjišťujeme skutečnosti, které nastanou v budoucnosti. To je také případ metody AC, kdy nás například zajímá, který z kandidátů/účastníků AC si nejlépe povede na obsazované pozici, případně jaký je potenciál současných zaměstnanců vzhledem k budoucím potřebám organizace.

Pomocí inkrementální validity můžeme zjistit, o kolik se zvýší validita naší předpovědi, použijeme-li k našim dosavadním výběrovým postupům ještě jiné metody, například AC.

V rámci neempirické/obsahové validity můžeme u Assessment centra zjišťovat, zda zvolené programy dobře pokrývají požadavky na obsazované místo, a to podrobnou analýzou těchto programů, posuzovatel zvolených programů musí být expertem nejen v oblasti týkající se AC, ale také dobře znát požadavky na obsazované místo.

V případě numerické validity může hodnota korelace mezi získanými výsledky a kritériem nabývat hodnot od -1,0 do 1,0. Hodnota 1,0 znamená perfektní korelaci mezi výsledky testu a kritériem např. následným chováním, hodnoty záporné představují negativní korelaci a hodnota 0,0 znamená, že mezi výsledkem a kritériem neexistuje žádný vztah. Smith (1984) vytvořil následující pravidlo usnadňující zjistit, zda koeficient validity je dostatečný:

Více než 0,5 vynikající
0,40 – 0,49 dobrý
0,30 – 0,39 přijatelný
méně než 0,30 špatný

Validita jednotlivých metod podle Smithe (1984) je následující:

0,62 – strukturovaný pohovor
0,55 – testy získaných schopností
0,54 - testy potenciálních schopností
0,41 – assessment centra
0,40 – životopisné údaje (biodata)
0,38 – testy osobnosti
0,31 – nestrukturované pohovory

Často se setkáváme s údajem o validitě, kde je uvedeno určité číslo, ale nikde se nedozvíme, o jaký typ validity se vlastně jedná. Můžeme jen předpokládat, že jde o tzv. souhrnnou validitu, o níž hovoříme v případě, že nepoužíváme jednu metodu, ale celý soubor metod.

1.5. Metoda AC

1.5.1. Struktura AC

Proces AC je možné rozčlenit do jednotlivých fází podle různých hledisek.

Např. Kelly (1980) popisuje pět po sobě následujících obvyklých kroků Assessment center:

1. Identifikace dimenzí dané práce - stanovení a definice těch proměnných chování, které jsou předpokladem pro úspěch v dané pozici. Zdrojem této informace je management.

2 Stanovení nástrojů měření - výběr rozličných psychologických nástrojů, jako je interview, třídění došlé pošty, modelových situací a psychologických testů, např. testů struktury osobnosti.

3. Pozorování a zpráva - v typickém AC procesu se účastní až 12 účastníků v jedné skupině. Ti absolvují jednotlivé techniky AC. Hodnotitelé si všímají jejich chování a hodnotí ho na speciálně k tomuto účelu připravených formulářích.

4. Proces hodnocení - cvičení probíhají většinou 1 -2 dny. Hodnotitelé stráví přibližně stejnou dobu srovnáváním svých pozorování mezi sebou a vytvářením celkového hodnocení každého z účastníků.

5. Zpětná vazba - v průběhu AC je vytvořena zpráva o každém účastníkovi, která hodnotí jeho potenciál a definuje jeho výcvikové potřeby. Tato informace je s účastníkem projednána a osobně mu předána.

Dalším možným způsobem, jak členit celý proces AC, je rozdělení na přípravu, realizaci a výstupy viz dále.

1.5.2. Příprava AC

- Jasná definice problému, který je potřeba řešit. (Obsazení pozice, rozvoj managementu....).
- Rozhodnutí, zda je AC nejvhodnější metodou, což závisí vedle typu pozice také na tom, zda skutečně nelze získat požadované poznatky efektivněji (z hlediska času, kvality, kvantity a nákladů) jinými metodami.
- Zhodnocení potřeb, možností a zdrojů, kterými firma disponuje a rozhodnutí, zda AC bude zajišťováno interně, či s externí pomocí.
- Formulování kritérií/kompetencí, na které bude AC zaměřeno.
- Jasná, otevřená a propracovaná komunikace s účastníky, a to zvláště citlivá, jedná-li se o interní zaměstnance. Důležitá je také vhodná prezentace celé akce s podporou vedení společnosti.
- Příprava programu a intenzivní společná příprava interních a externích hodnotitelů.

1.5.2.1. Volba interního AC/externího AC

Interním AC je myšleno Assessment centrum, které zajišťují zaměstnanci vlastní organizace. Kyriánová (2003) píše o vhodnosti stabilní skupiny hodnotitelů (interních zaměstnanců) pod vedením psychologa, který má odborné znalosti a zkušenosti na to, aby mohl takovéto výběrové řízení odborně zvládnout. Hodnocení pomocí stabilní skupiny hodnotitelů vidí jako velmi výhodné. Podmínkou je ovšem organizace, která má důvod, potřebu a prostředky k častému používání AC a zároveň organizace, jejíž firemní kultura umožní vytvořit personalistům vlastní teritorium, do kterého organizace nezasahuje. Na druhou stranu je důležité stálé propojení hodnotitelů s aktuálními potřebami a změnami v organizaci a aktivní zapojování manažerů do výběru pomocí AC a nejen jejich pouhé seznamování s výsledky hodnocení. Zde vytvoření vlastního teritoria personalistů, do kterého

organizace nezasahuje může vést ke vzniku neproduktivního, do sebe zahleděného oddělení, které velmi rychle ztratí kontakt s reálnými možnostmi a potřebami organizace.

Pro externí AC si organizace najímá dodavatele (jednotlivce nebo podnikatelský subjekt). A to v případě, že nechce zaměstnávat interního specialistu zkušeného v oblasti AC, nebo se snaží o co největší objektivitu.

I v případě externího AC je důležitá účast ze strany organizace zadávající AC, a to jednak v co nejjasnějším předávání požadavků a informací o obsazované pozici, tak i při přípravě samotného programu, který by měl být přizpůsoben konkrétním situacím, které bude nový pracovník řešit.

Výhodou externích specialistů je většinou dobrá znalost produktu, v tomto případě metody AC, naopak interní hodnotitelé mají výhodu znalosti firemních postupů, kultury a atmosféry.

1.5.2.2. Výběr kompetencí (kritérií)

V ideálním případě vycházejí kritéria pro výběr pracovníka z profesiografie, která je dána výpovědí vykonavatele dané pozice, posouzením práce na základě výpovědi kolegů a přímého nadřízeného, dále přímým pozorováním (Kolman, 2000). Využití více zdrojů zajistí vyšší objektivitu. V praxi je většinou možné vycházet pouze z popisu práce, který ovšem v některých firmách příliš neodpovídá skutečnosti. Další informace je nutné doplnit při rozhovoru se zadavatelem a pokud možno i s nadřízeným budoucího pracovníka.

Zjišťování kritérií pro výběr nemusí mít totožné výsledky se zjišťováním kritérií pro AC. Z Assessment centra můžeme chtít získat jen určitou část toho, co zahrnuje celkové posouzení pracovní způsobilosti a to proto, že ne všechna kritéria je možné získat pomocí AC a také proto, že některá kritéria je možné získat daleko jednodušším a často spolehlivějším způsobem, například z výsledků v minulém zaměstnání v případě ředitele podniku apod.

Jednotlivým kompetencím je většinou nejvýhodnější přisoudit váhy 1-3, nebo 1-5, a zároveň stanovit, co znamená hodnocení 1, 2 ...

Například, „Týmová práce“ 1 = kandidát se aktivně zapojuje do řešení společných projektů, přináší nové myšlenky a umí je prosazovat. Zároveň dokáže dávat prostor druhým a podpořit jejich snažení.....

Protože však není možné ani vhodné vždy kandidáty pouze „obodovat“, je ke každému hodnocení nutné připojit, proč získal konkrétní počet bodů a vysvětlit případné odlišnosti, které se do bodového hodnocení nevejdou.

Většinou je pro určení kritérií potřebný delší rozhovor a k jednotlivým kritériím se propracováváme zdlouhavěji. Můžeme například použít následující princip. Necháme si od zadavatele vysvětlit základ o pozici, z tohoto popisu vytipujeme možná kritéria, svůj názor sdělíme a požádáme o upřesnění nebo potvrzení. Dotazování bychom měli ukončit teprve v okamžiku, kdy máme před sebou přesnou představu, koho vybíráme. (Kyrianová, 2003)

Především mezinárodní společnosti se snaží vytvářet a používat seznamy **kompetencí (competences)**, které určují úspěšnost na jednotlivých pozicích. Některá jsou společná pro většinu nebo všechny zaměstnance (například kompetence – přístup k zákazníkům), jiná jsou charakteristická pro specializované pozice. Jedná se o přehledná a pro všechny zaměstnance jasná pravidla, která se uplatňují nejen při výběru kandidátů na pozici, ale i při ročním hodnocení, či při změně pozice. Tyto kompetence by se pak měly „vážit“ na numerické škále v AC a následně hodnotit. Absolutní kvantifikaci bychom se však měli vyhnout, protože celkový pohled je potom výrazně zkreslený, nemůže podat skutečný obraz o jednotlivém kandidátovi a dává prostor ke kumulaci chyby. Metodologie nám sice může umožnit měřit velmi přesně, ale často to, co měří příliš neodpovídá tomu, co se chceme v situaci výběru zaměstnanců skutečně dozvědět.

1.5.2.3. Role v AC

Základní vliv na výsledky a průběh AC, jsou postoje a role všech lidí účastnících se programu. Kyrianová (2003) uvádí následující pravidelně se vyskytující role:

Vedoucí AC (Moderátor)

Jedná se většinou o člověka, který vede AC, ve většině případů jde také o osobu, která celé AC sestavila a je jakýmsi odborným garantem. Na začátku svou roli sdělí i účastníkům s tím, že případné dotazy je nejvhodnější směřovat přímo na něho. Moderátor zajišťuje úvod, zadává instrukce k většině modelových situací, týmových her apod., má také na starost koordinovat ostatní hodnotitele.

Kromě zajištění dobře kvalifikovaných a vhodně vyškolených hodnotitelů by měl dokázat usměrnit i skupinovou dynamiku v rámci skupiny hodnotitelů.

Zadavatel AC (Manažer)

Je jím většinou pracovník, který si pomocí AC vybírá své podřízené. Jedná se většinou o nadřízeného, který s pomocí personalisty provedl předvýběr, často na základě životopisů. Je to osoba, která má jednoznačnou pravomoc rozhodnout o finálním výběru kandidáta, což je logické, protože on nese zodpovědnost za své podřízené a za práci, kterou odvedou. V případě tohoto typu hodnotitele je zvlášť důležitá příprava, výcvik a pochopení metody, protože velmi často je to právě manažer v roli hodnotitele, který díky neznalosti metody porušuje základní pravidla AC a tím i jeho maximální vytěžení.

Účastník AC (Kandidát)

Je středem celé metody AC a z jeho aktuálního chování se usuzuje na globální rysy osobnosti. Je stále sledován a hodnocen. Postoj k roli účastníka se odvíjí od předchozích zkušeností nebo získaných informací, úrovně sebehodnocení na pracovním trhu i celkově zájmu o aspirovanou pracovní pozici apod. Především negativní postoj, obavy a předchozí neúspěšnost v AC často způsobují příliš vysokou tenzi, neschopnost projevit své skutečné schopnosti a dovednosti a tak i vyšší možnost dalšího neúspěchu. Naopak pozitivní zkušenost a úspěšnost v předcházejících AC se významně projevují v sebevědomějším přístupu, cílenějším chování a následně pak i ve výsledném hodnocení.

Hodnotitel

Mezi hodnotitele patří všichni kromě kandidátů, včetně moderátora a zadávajícího manažera. Jejich úkolem je zajistit větší objektivitu hodnocení, a to tím způsobem, že poskytnou pestrost názorů na kandidáta. Důležité je především následné vyhodnocení a využití všech pohledů hodnotitelů, které byly v rámci pozorování získány.

Hodnotitele je také možné rozdělit na hodnotitele interní a na hodnotitele externí. Interní hodnotitelé znají firmu, její prostředí a kulturu a dodávají alespoň relativní pocit, že data o firmě v ní také zůstanou. Jejich nevýhodou bývá menší zkušenost s AC.

Externí hodnotitelé by měli být především odborníci. Jsou zaměstnaní nebo najatí externím dodavatelem. Jejich nevýhodou může být (pokud nepracují pro jednoho zákazníka dlouhou dobu) horší orientace v požadavcích kladených na kandidáty a mohou také určitým způsobem trpět neznalostí prostředí a firemní kultury.

1.5.3. Realizace

Názory na to, zda by se AC mělo konat v prostředí firmy či mimo ni jsou různé. Pro firemní prostředí mluví často menší finanční náročnost, to že jde o prostředí skutečně reálné v němž může být snadnější určité situace modelovat. Na druhou stranu jsou však případní interní účastníci, ale i interní hodnotitelé vystaveni většímu riziku, že je bude někdo během programu potřebovat a nabořá to přirozený průběh celého AC

Možnosti jak zorganizovat pozorování hodnotiteli jsou následující (Hroník, 2003):

Všichni vidí všechny ve všech situacích. Jedná se o logisticky velmi náročné uspořádání, protože hodnotitelé musí zvládnout zhodnotit velké množství lidí najednou. Často takové uspořádání vede k tomu, že o výrazných kandidátech máme velké množství informací od každého hodnotitele, ale u méně se projevujících se kandidátů již nezbyl prostor a čas na jejich sledování. Takové uspořádání je vhodné v případě, že skupina účastníků je malá.

Situace, kdy všichni vidí všechny v některých situacích, má výhodu v případě, že potřebujeme, aby AC prošlo velké množství lidí. Jde například o variantu, kdy jednotliví hodnotitelé přinášejí informace o všech účastnících v rámci konkrétní aktivity.

(Hroník, 2003) také uvádí tzv. metodu s kočujícími pozorovateli/hodnotiteli, a to v případě, že není možné vidět každého v jedné situaci. V tomto případě může být zvolena varianta, kdy část hodnotitelů doprovází část účastníků ve všech situacích.

Ne příliš často používaný a sporný je způsob AC s utajenými pozorovateli/hodnotiteli. Jde o situaci, kdy mezi účastníky je začleněn pozorovatel/hodnotitel, který má šanci pozorovat dění ve skupině zevnitř. Má za úkol všimnout si i chování, které není cílem pozorování ostatních hodnotitelů a odehrává se mimo jednotlivé aktivity. Účastníci jeho roli neznají, a proto by mohla být vyšší pravděpodobnost, že se více projeví například v neformálních situacích.

- **Délka AC**

Jednodenní varianta je asi variantou nejčastější. Jedná se většinou o rozsah 6 – 8 hodin programu. Více denní varianta je nejčastěji realizována ve dnech na sebe bezprostředně navazujících, existuje však také možnost rozdělit AC na více částí s tím, že například psychodiagnostická část je vyčleněna mimo samotné AC. Někdy je možné setkat se i s tzv. mini AC, které představují dobu kratší než jeden den (většinou 3 – 4 hodiny) a které probíhá s menším počtem účastníků (2 až 5), avšak se zachovaným počtem hodnotitelů. Zde se ale můžeme lehce dostat za hranici toho, co je ještě možné považovat za Assessment centrum.

- **Podle složení účastníků**

Z hlediska složení účastníků je možné AC rozdělit na projekty s homogenní skupinou účastníků, kdy účastníci absolvující jedno AC se ucházejí o jedno funkční místo, nebo jsou zařazeni ve stejné funkci. Dále na Assessment centra s heterogenní skupinou účastníků, kteří zastávají různé funkce, nebo jsou na různé funkce vybíráni.

Zvláště pro rozvojové programy je vhodná kombinace účastníků s různým charakterem práce, jejichž práce spolu souvisí, nebo na sebe navazuje. Většinou nevhodná, přesto často se vyskytující, je kombinace nadřízeného a jeho bezprostředního podřízeného, kteří mají procházet AC společně v jedné skupině. V takových případech dojde k zachování formální nadřízenosti a podřízenosti (Hroník, 2002).

- **Pozorování a hodnocení**

Základem každého AC je pozorování, ale také jeho vhodný záznam, který je nutné si v průběhu celého programu pořizovat. Lze postupovat například následujícími způsoby (Montan, 2002)

Za první způsob je možné považovat tzv. „metodu záznamů o projevech chování“. V tomto případě si hodnotitelé vedou podrobné záznamy o chování ze všech cvičení a modelových situacích.

- klasifikace jednotlivých projevů chování a jejich charakteristických prvků podle zvolených dimenzí.
- prezentace záznamů všech hodnotitelů po skončení AC programu.
- stanovení předběžných škálových hodnot u každé sledované dimenze, a to každým z hodnotitelů.
- diskuse nad výše zmíněnými zvolenými škálovými hodnotami, a to do té doby dokud není dosaženo konsensu.
- v případě potřeby určení předběžných celkových skóre AC hodnotiteli
- diskuse všech hodnotitelů o těchto celkových AC skórech až do dosažení konsensu

Jako další je možné uvést tzv. metodu přiřazování škálových hodnot jednotlivým dimenzím ihned po skončení cvičení. Odlišnost je patrná z názvu metody. Další postup je obdobný jako v předchozí metodě. Diskuse o jednotlivých dimenzích ale probíhají ihned po skončení jednotlivých programů. Nakonec je nutno určitým způsobem (např. způsobem, kdy

pro konkrétní cvičením jsou stanoveny odpovídající váhy) zvolit celkové škálové hodnoty jednotlivých charakteristik. Tento postup je sice většinou rychlejší, může však dojít k mechanickému hodnocení účastníků, kdy se plastičnost chování kandidátů, kterou AC poskytuje, stírá.

V rámci hodnocení účastníků se nabízí možnost využít několik typů škál. Je možné účastníkům přiřadit hodnoty například 1 až 5, které představují stupeň zvládnutí určité dovednosti či výskyt vlastnosti (např. hodnocení 1 znamená úplné chybění vlastnosti, 3 průměrnou/obvyklou úroveň atd.). V tomto případě je pravděpodobné, že nejvíce kandidátů získá ohodnocení pohybující se kolem hodnoty 3.

Pro rovnoměrné využití celé škály je možné zařadit stejné množství účastníků do skupiny č. 1, 2...5, což znamená, že kompetence jedinců ve skupině 1 dosahuje nejnižší úrovně, 2 vyšší a 5 úrovně nejvyšší, nedozvíme se však nic o skutečném stavu kompetence jednotlivých účastníků.

Seřazení kandidátů je sice přehledný způsob zhodnocení, v případě AC je však velmi často nevýhodný. Nepochybujeme totiž kandidáty jen podle jedné kompetence, ale zajímá nás celkový profil kandidáta. Při řazení kandidátů musíme zanedbat množství specifických charakteristik, které jsme pomocí AC pracně získali.

1.5.3.1. Metody používané v rámci AC

Metody používané v AC je možné rozčleňovat podle různých hledisek. Například na: **Individuální metody**, kdy účastník vystupuje sám, nebo spolu s „figurantem“ a může se projevovat podle svých dispozic. Jsou jimi prezentace, pohovor, morální dilemata, hraní rolí, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností, zkoušky zručnosti.

Metody skupinové práce, kde má účastník šanci projevit své schopnosti a dispozice pro práci ve skupině a týmu. Jedná se většinou o modelové situace zaměřené především na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik a reakcí na stres.

Psychodiagnostické testy, kde převládá sebepopis a sebesousazení ve formě dotazníků, dále jsou to výkonové testy, projektivní testy a sociometrie.

Montag (2002) rozděluje používané nástroje podobným způsobem jako je následující dělení:

- 1. Skupinová diskuse**
- 2. Individuální prezentace**
- 3. Individuální či skupinové řešení problému**
- 4. Třídění došlé pošty**
- 5. Hraní rolí a zjišťování faktů**
- 6. Případová studie**
- 7. Psychodiagnostické metody**
- 8. Outdoorové prvky a programy**

Ad 1 Skupinová diskuse

Skupinová diskuse může být samostatným úkolem, nebo může navazovat na řešení předcházející problematiky. Může být řízená nebo neřízená, v rámci diskuse mohou být rozděleny konkrétní role, většinou se jedná o týmové role. Ve většině případů jí předchází příprava, pokud nás však zajímá schopnost rychlé orientace a strukturace tématu či bezprostřední reakce na dané téma, je možné uvést toto cvičení bez přípravy.

V případě výběrového AC je použití spontánní diskusní skupiny bez hraní rolí častější. Zde je žádoucí, aby každý zaujal tu roli, která je pro něj v obvyklém pracovním kontextu přirozená, a aby bylo možné posoudit, zda je tato role v souladu s obsazovanou pozicí. Jindy naopak převažuje požadavek zjistit reakce a chování účastníků v různých modelových situacích. Pak je vhodná diskuse řízená, kdy moderátorem je člen realizačního týmu. Téma diskuse je však nutné zvolit předem. To by se mělo maximálně blížit reálnému životu v dané firmě.

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

Použití videozáznamu je sice velmi přínosné a výhodné, a to především při řešení rozporů mezi hodnotiteli, případně může poskytnout zpětnou vazbu účastníkům, je to však velmi stresující faktor, především v případě externích kandidátů. Pokud jde navíc o obsazování vysoké manažerské pozice, nemusí externí kandidáti s pořízením záznamu vůbec souhlasit.

Ad 2 Individuální prezentace

Jedná se většinou o prezentaci vlastních případně skupinových cílů. Kompetence, které se v tomto cvičení většinou sledují, se týkají nejen samotného obsahu, ale především schopnosti pracovat se zadanou problematikou. Jedná se o schopnosti, jako je například umění strukturace zadané problematiky, nalezení jádra problému, uvažování o alternativních přístupech řešeních atd. Někdy je obtížné odhlédnout od toho, zda s prezentujícím souhlasíme, nebo ne a soustředit se na závěry diskuse a na způsob práce s tématem.

Prezentace probíhá buď pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky AC. Publikum většinou zaujímá pasivní roli a je na prezentujícím, jak celé téma uspořádá. Někdy je žádoucí vnášet do prezentace další podněty a připomínky a simulovat tak například reálný způsob prezentace v prostředí firmy.

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

Ad 3 Individuální či skupinové řešení problému

V tomto cvičení je možné sledovat přístup a chování účastníků k řešení individuálního či skupinového problému. Oproti předcházejícím cvičením je v tomto případě možné sledovat i způsob uvažování nad problémem, postup jeho řešení a v případě skupinového řešení především roli, kterou účastník v rámci skupiny zaujme, tedy ochotu přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti účastníka aj.

Jedná se o často využívanou techniku především v případě rozvojových center, kdy je cílem simulovat a následně s účastníky rozebírat průběh řešení problému a hledat možnosti, jak tento proces zefektivnit. Zde jako zpětná vazba může dobře posloužit videozáznam.

Ad 4 Třídění došlé pošty

Jedná se o techniku zaměřenou na rychlou orientaci v informacích a schopnost určit si priority. V tomto cvičení je možné sledovat také schopnost práce s časem, ve smyslu naplánování si jednotlivých aktivit a jejich časovou reálnost, schopnost a ochotu delegovat, ale také znalosti a pochopení firemních kultury a zvyklostí.

Tato technika (často nazývaná „in basket“) je založena na principu třídění informací, které jsou v podobě, jako je tomu v reálných firemních podmínkách, mailů, vzkazů, dopisů atd. Mezi těmito dokumenty a informacemi jsou také, směrnice, různá memoranda a vzkazy

s pracovním i soukromým obsahem nebo i různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou.

Důležité pro posouzení zvládnutí tohoto úkolu je vysvětlení a případně prezentace zvoleného řešení. Podobně jako v jiných cvičeních, zde neexistuje jediné správné řešení.

Ad 5 Hraní rolí a zjišťování faktů

Jedná se o situace v nichž se simuluje rozhovor, který je specifický pro určitou profesi. Asi nejčastějšími příklady jsou situace se zákazníkem, kdy účastník má zvládnout často emočně vypjatou situaci, nedostat se do přímého konfliktu se zákazníkem a vyřešit problém ke spokojenosti jak zákazníka, tak i firmy.

Použití podobné techniky uvádí například Byham (1972), a to konkrétně telefonický rozhovor s rozzlobeným zákazníkem, kdy účastníci AC byli v roli manažera servisní služby. Účelem rozhovoru bylo jednak získat důležité informace pro to, aby mohl účastník učinit nezbytná rozhodnutí, jednak se pochopitelně hodnotila i schopnost zvládnout náročnou stresující situaci.

Dalším příkladem je rozhovor nadřízeného s podřízeným, kdy účastník v roli nadřízeného má předvést, jak a jakými způsoby dokáže přesvědčit, motivovat a vést své podřízené.

V roli podřízeného může jít např. o reakci na kritiku nadřízeného, schopnost nenechat se unést emocemi a konstruktivně zpracovat danou kritiku, jindy je úkolem hodnoceného zvrátit nebo kritizovat rozhodnutí nadřízeného, nebo jej přesvědčit a získat jeho souhlas s některou akcí.

Ad 6 Případová studie

Jedná se o individuální cvičení, kdy hodnocený dostane písemné zadání obsahující velké množství, často nepřehledně zpracovaných informací a má zodpovědět několik předem formulovaných otázek.

Hodnotí se adekvátnost jeho odpovědí, ale především úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém, stanovit si priority atd.

Odpovědi mohou být zpracovány písemně nebo prezentovány ústně, a to například ve formě individuální prezentace.

Na případovou studii může navazovat skupinový úkol, v němž jednotliví účastníci obhajují závěry ze své případové studie. Tímto způsobem může dojít ke vzájemnému propojení několika typů cvičení dohromady.

Ad 7 Psychodiagnostické metody

Ve většině případů jsou tyto techniky zařazovány jako součást programu. V některých případech je vhodné, aby účastníci absolvovali testy v jiném čase než probíhá samotné AC, většinou o několik dní dříve.

Důležité je, aby tyto techniky v žádném případě v programu AC nepřevládaly. Mohly by se pak objevit tendence opírat se především o výsledky těchto metod, které jsou sice do určité míry objektivní, ale přece jen postaveny na jiném základě než AC. Pak by bylo pravděpodobně stejně účinné, ale přinejmenším rozhodně levnější získat požadované výsledky bez AC (Anastasi, 1982).

Ad 8 Outdoorové prvky a programy

Outdoorové programy jsou většinou zaměřeny především na sebepoznání a rozvoj a mají převážně podobu Development center. Pokud mají být řazeny do skupiny AC, je důležité, aby program nezůstal pouze u samotného zážitku, ale aby byl předem připravován jako modelový, a to ke konkrétním problémům, se kterými se skupina potýká v reálném pracovním prostředí. Také sebereflexe a případná zpětná vazba musí být organizátory vědomě vedena a vztahována k pracovním problémům.

1.5.4. Vyhodnocení

- **Výstupy z AC**

Každé AC musí mít nějaký výstup. I sebelepší AC, s jehož výsledky není dále pracováno, ztrácí svůj smysl a naopak působí demotivačně pro všechny účastníky. Výstupy z AC by měly mít písemnou podobu a ve většině případů by měly být doplněny zpětnou vazbou tváří v tvář.

Vzniku hodnocení vycházejícího z AC předchází porada hodnotitelů, která by měla následovat bezprostředně po skončení programu AC. Cílem této porady by mělo být sloučení dílčích pozorování, prvotní interpretace, doporučení a u výběrových AC podmíněné rozhodnutí.

Při sjednocování názoru hodnotitelů je možné postupovat v podstatě dvojnásobem.

Vzájemnou diskusí a následným konsensem, nebo údaje jednotlivých hodnotitelů zprůměrnovat. Montag (2002) považuje za nejefektivnější a nejobjektivnější, pokud skupina hodnotitelů nad svými údaji nejprve diskutuje, každý z nich se snaží vysvětlit, jak ke svému názoru dospěl a všichni usilují o dosažení konsensu.

Jiným možným způsobem je nebrat rozporovanou konkrétní škálovou hodnotu při konečném hodnocení v úvahu a rozpor zaznamenat do závěrečné zprávy o účastníkovi. Tento rozpor může být sám o sobě velmi užitečným poznatkem.

- **Doporučení a rozhodnutí ve výběrovém AC**

Finální výstup by měl mít podobu celkového zhodnocení účastníka a z něho vycházejícího rozhodnutí.

Toto rozhodnutí může mít například následující podobu (Hroník, 2002):

- Doporučení bez výhrad
- Doporučení s výhradami
- Nedoporučení
- Doporučení na jinou pozici

Doporučení bez výhrad je použito v případě, že kandidát splňuje požadavky na danou pozici. Překvapivě problémem může být situace, kdy kandidát požadavky na danou pozici výrazně převyšuje. V takovém případě pro něho obsazovaná pozice nemusí být dostatečně motivující a je zde nebezpečí brzkého odchodu za zajímavější a náročnější prací jinde. Je samozřejmě možné uvažovat s tímto kandidátem na vyšší pozici v rámci firmy, ale ne vždy je to reálné v krátkém časovém horizontu.

Asi nejčastěji nastává situace, kdy kandidát splňuje důležité podmínky pro vykonávání dané pozice, přesto však v jeho výkonu jsou jisté nedostatky, na kterých by bylo vhodné pracovat. V takovém případě lze použít tzv. doporučení s výhradami. Toto označení však také může znamenat neshodu mezi pozorovateli, či rozdílné výkony v jednotlivých situacích.

V případě, že kandidát nedosahuje požadované úrovně na danou pozici v klíčových kompetencích, bude pravděpodobně označen jako kandidát nevyhovující. To ovšem neznamená, že by nemohl v některých jiných kompetencích dosahovat nadprůměrných výsledků. V takové situaci může být kandidát doporučen na jinou pozici.

Jinou možností, která je někdy používána, je vytvoření pořadí. Stanovení takového pořadí předpokládá těsnější vazbu na určitou kvantitu, podle které je výsledné pořadí určeno. Proto může být stanovení pořadí problematické.

- **Výstupy u rozvojových Assessment center (Development center)**

Variabilita doporučení a rozhodnutí u rozvojových projektů je daleko větší než u výběrových. Její podoba se odvíjí jednak od samotného cíle Development centra, tedy od směru, kterým by se další rozvoj měl ubírat. Podoba výstupu závisí na skutečnosti, zda se jedná o postup v hierarchii a tomu odpovídající rozvoj, prohlubování či zvyšování stávajících kompetencí a odborností, nebo získávání dalších.

To, komu je výstupní zpráva určena, je nutné sdělit již při úvodní komunikaci s účastníky a není možné to v průběhu AC/DC měnit. Zpráva může být určena jen pro zadavatele, což je většinou při výběrových AC, dále pro zadavatele a účastníka, což je asi nejčastější podoba s tím, že zpráva může být v identické či mírně pozměněné podobě. Firmy, kterým je vlastní firemní kultura zaměřená na rozvoj autonomie svých lidí a zároveň orientovaná na posilování identifikace lidí s firmou a jejími hodnotami, organizují AC, které má přinést konkrétní podněty pro účastníky, nikoli pro zadavatele. Je pak jejich odpovědností, jak s výstupy (písemnými a zpětnou vazbou tváří v tvář) naloží. To vše předpokládá účast vysoce motivovaných lidí, kteří mají ve svých rukou tvorbu vlastních rozvojových plánů (Hroník, 2002).

1.5.5. Možnosti a omezení metody AC

I sebelepší metoda může být naprosto zbytečná a ztrátová v případě, že ji používáme k účelům, ke kterým určena není. Je vždy na zkušenosti personalisty, aby zhodnotil, zda a o kolik se skutečně zvýší kvalita výběru, zda dané informace není jednodušší a levnější získat jinou cestou.

AC je považováno za komplexní a mnohostrannou metodu, která díky určité flexibilitě metod a výběrových kritérií může poskytnout plastičtější pohled na kandidáta, než jiné metody.

Dobře prováděné Assessment centrum může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce pouze personálními manažery, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem (Armstrong 2002).

Možnosti, které nám kvalitní AC dává, jsou v první řadě možnost zvýšení kvality výběru, a to především v oblasti soft-skills (měkkých dovedností), které jsou jinak běžně používanými metodami výběru hůře dostupné.

Výhodou může být také úspora času, a to v první řadě času liniových manažerů, kteří mají možnost vidět a porovnat kandidáty v jeden čas. A pokud ti skutečně AC důvěřují, nemusí organizovat množství dalších kol pohovorů.

AC také poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Na druhou stranu AC poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.

Nezanedbatelným je také přínos pro všechny, kdo se AC účastní. Každá skupinová nebo individuální modelová situace v AC představuje zkušenost, kterou mohou získat jednak jednotliví účastníci, ale také hodnotitelé. Tato zkušenost může být umocněna zpětnou vazbou, která přináší pohled zvenčí.

AC není vhodné pro obsazování nebo rozvoj všech pozic. Většinou se jedná o pozice z oblasti středního nebo vyššího managementu. Zde se objevuje potřeba mít dostatečné množství kandidátů v jeden čas na jednom místě, což u specializovaných pozic není vždy možné.

Mezi techniky, které není možné považovat za Assessment centrum, patří podle Směrnice o AC například panelové rozhovory nebo série jednotlivých rozhovorů, pokud jsou použity jako jediná technika. Protože jedním ze základních principů AC je jeho komplexnost, nelze se spoléhat na jedinou techniku (bez ohledu na to, zda jde o modelovou situaci či nikoliv) jako na jediný základ pro hodnocení. Použití jediné obsáhlé hodnotící techniky, která zahrnuje různé prvky vztahující se k pracovní činnosti, tj. široký komplex simulací s několika definovatelnými složkami a s vícenásobnou možností pro pozorování v odlišných situacích, není tímto omezením vyloučeno.

Základním přínosem v hodnocení AC je možnost vidět kandidáty z více úhlů, a to i ve smyslu možnosti získat více názorů různých hodnotitelů a ty sdílet. Z tohoto důvodu není možné za AC považovat projekt, v němž sice proběhlo několik situací s více než jedním hodnotitelem, ale každý hodnotitel připravil zprávu o výkonu v jednotlivém cvičení, a tyto zprávy jsou použity jako konečný produkt „centra“.

1.5.6. Rozdílnost a možnosti odlišení Assessment a Development center

Není dost dobře možné najít jasný předěl mezi Assessment a Development centry a to proto, že leží na pomyslném kontinuu mezi dvěma extrémy, kterými jsou pouze rozvoj a pouze hodnocení. Většina Assessment center obsahuje alespoň z části rozvojovou složku, a většina Development center složku hodnotící. Zmatení mezi názvy je navíc často způsobováno záměrným vyhýbáním se názvu Assessment centrum, které je prezentováno pod názvem Development centrum, a to ve snaze vyhnout se negativním asociacím spojovaných s názvem Assessment – hodnocení, a to zvláště jedná-li se o interní zaměstnance. I přesto je možné rozlišit některé rysy, které jsou typičtější pro Assessment centra a naopak jiné typické pro Development centra:

AC Assessment centrum – slouží primárně pro výběr vhodného kandidáta a buď interního či externího. Má sice spoustu přínosů, kterými je určitě zkušenost pro účastníky (v lepším případě zkušenost pozitivní a motivující), možný trénink pro hodnotitele, zapojení liniových manažerů apod., ale ty jsou v případě AC až druhořadými zisky.

Výstupy z AC obsahují termíny „vyhovující/nevhovující“, jejich cílem je obsazení volné pozice a věnují se v první řadě aktuálním potřebám organizace. Množství hodnotitelů vzhledem k počtu účastníků je v porovnání s Development centrem větší a mezi hodnotiteli jsou liniovní manažeři. Hodnotitelům je připisována v určitém smyslu role soudců.

Celkově je dáván menší důraz na sebehodnocení, což se také projevuje při výběru aktivit pro dané AC. Celý program je zacílen na to, co může kandidát dělat nyní, a na konkrétní potřeby organizace.

Organizace má kontrolu nad získanými informacemi a zpětná vazba je dávana až v následujících dnech.

Volné pracovní místo můžeme obsazovat z interních nebo externích zdrojů, případně kombinací obou. V případě, že se AC účastní interní i externí kandidáti, mají interní vždy výraznou výhodu ve znalosti obsazované pozice i firemního prostředí, což může výrazně ovlivnit jejich výkon při AC, navíc liniovní manažeři na interní zaměstnance mají již vytvořen svůj názor a nechtějí jej ani na základě AC měnit.

Metoda AC často také slouží k výběru zaměstnanců do rozvojových programů, nebo při vytváření či doplňování týmů.

Použití AC jako metody jak se „zbavit“ některých pracovníků považují spíše za alibismus nadřizovaných, protože se domnívám, že o odchodu z pozice by měly rozhodovat výsledky práce, a to tím víc, čím déle je u společnosti pracovník zaměstnán.

Naopak někteří autoři považují tuto metodu vhodnou pro restrukturalizaci a následný propouštění právě proto, že rozhodnutí o tom, kdo bude propuštěn není podmíněno dřívějšími zásluhami, ale momentálním výkonem s tím, že pravidla jsou platná pro všechny, a proto mohou být snadněji přijatelná. (Hroník 2002)

DC Development centrum - se používá především pro rozvoj potenciálu stávajících zaměstnanců.

Hroník rozlišuje DC s bezprostřední zpětnou vazbou, kde může být použito videofeedbacku (tento model se může blížit formě tréninku) a DC se zpětnou vazbou poskytnutou po skončení DC. (Hroník 2002)

Cílem rozvojových programů na bázi Assessment center je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře. Na rozdíl od AC, která zkoumají spíše současné schopnosti manažerů, jsou Development centra zaměřena dopředu, na schopnosti potřebné hlavně v budoucnosti. Aktivita programu nabízí účastníkům příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které potřebují v současnosti i v budoucnosti. Protože „chování předpovídá chování“, musejí aktivity programu nabízet příležitosti pro schopnosti pozorované v praxi. Významnou část aktivit programu tvoří akce zaměřené na problémy zpětné vazby, konzultování a koučování.

Výsledky Development centra slouží jednotlivým účastníkům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání.

Zde je velmi důležitá důvěra účastníků, že jde skutečně o identifikaci rozvojového potenciálu a ne o cestu, jak se jich zbavit. Pro udržení důvěry a ochotu do rozvojového Assessment centra skutečně jít je asi nejvhodnější zajistit účastníkům, aby se výstupy z DC bez jejich souhlasu skutečně nedostaly do rukou liniových manažerů a na dalším rozvoji pracovat s pomocí externích psychologů/konzultantů.

Někteří personalisté používají DC jako metodu jak rozpohybovat „zahnívající“ a bezvýhradně se sebou spokojené manažery. Často zde však narážejí na nechuť a neochotu jednotlivých manažerů, kteří by se DC měli účastnit, a pokud personalisté nemají dostatečnou podporu ze strany nejvyššího vedení společnosti, je zde pravděpodobnost úspěšného výsledku vycházejícího z DC nebo jen samotná realizace projektu velmi malá.

Často se setkávám s požadavkem personalistů o přípravu Development centra, které má sloužit jednak pro rozvoj účastníků, identifikaci oblastí jejich rozvoje, ale zároveň jako nástroj pro výběr potenciálních zaměstnanců pro obsazování nových pozic ve firmě. Přestože je nazýváno Development centrem, jedná se ve skutečnosti o Assessment centrum pro interní kandidáty, jehož skrytým nebezpečím je zpráva pro ty, kteří neuspěli. Takovýto neúspěch, pokud není vhodně ošetřen ze strany personalisty a nadřízeného manažera, je často chápán

jako selhání a může dovést pracovníka k tomu, že si sám začne hledat jiné místo, a to i přes to, že na stávající pozici je pro společnost potřebný a důležitý.

1.6. Metody personálního výběru z hlediska validity a dalších psychometrických parametrů.

Potřeba náročnějšího přístupu k získávání a výběru pracovníků je charakteristická pro vývojovou fázi personální práce označovanou jako řízení lidských zdrojů.

Prvním požadavkem je věnovat velkou péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tuto specifikaci splňují.

Do obvyklého okruhu metod patří nejčastěji používaná výběrová metoda, kterou jsou **pohovory**. Schopnost předvídat úspěšnost v obsazované pozici je u tradičních **nestrukturovaných pohovorů** velmi omezená. Jak uvádí Tailor (1998), pohybuje se jejich validita pod hranicí hodnoty 0,2 (viz obr. č. 1). Smart (1983) uvádí, že pouze 94 z tisíce účastníků pohovoru odpovídalo v konvenční (tedy nestrukturovaném) pohovoru pravdivě a poctivě. Nízká validita má několik příčin. Je to jednak spoléháním se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, kdy však mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně, ačkoliv si mnohdy myslí, že nikoliv. Zpravidla dochází k subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor. Pracovník také často zčásti zapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní jinam. To, aby se z nestrukturovaného pohovoru stal pohovor, který je možné označit za **strukturovaný** a jehož validita by se zvýšila (podle Tailora až na hodnoty mezi $r = 0,3$ až $0,4$) je nutné zmírnit, popřípadě zcela eliminovat výše uvedené nevýhody. Je to možné jednak použitím rozhovoru zaměřeného na odborné schopnosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu práce, dále výcvikem, proškolení a supervizí osob vedoucích pohovory.

Jen o málo hůře si v porovnání s nestrukturovanými pohovory ve smyslu validity metody podle Tailora (1988) vedou **reference**. Jejich cílem je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní

místo. Přínosnost této informace (v případě, že je objektivní a pravdivá) je zřejmá. Je důležité získat informace týkající se předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu (pokud je to relevantní), výše platu či platového tarifu a i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci/absence). Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon vyhýbat se poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince. Případné špatné hodnocení pro ně může znamenat potenciální nepříjemnosti, v krajním případě i žalobu ze strany bývalého zaměstnance.

Osobní reference bývají zcela k ničemu, všechno co mohou ukázat je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.

Důvody k použití **výběrových testů**, neboli testů pracovní způsobilosti je většinou snaha získat validnější a spolehlivější informace o kandidátovi, a to tak, aby bylo možné lépe předvídat, do jaké míry bude na konkrétním pracovním místě úspěšný. Používají se většinou testy inteligence, testy osobnosti, testy potenciálních nebo získaných schopností. Většina testů dobře splňují podmínku objektivity, při dobré volbě kritéria i podmínku validity. Aby skutečně platilo, že použití testu bude pro výběr kandidáta přínosné, je nutné, aby test splňoval několik dalších podmínek. Aby dobře rozlišoval mezi jedinci, kteří se účastní výběru. Většinou se jedná o populaci s nadprůměrnými výsledky. Z toho vyplývá druhá podmínka, týkající se vytvoření a standardizace testu na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, pro kterou je zamýšlen tak, aby jakékoliv individuální skóre mohlo být interpretováno ve vztahu ke skóre ostatních osob. Třetí podmínkou je podmínka reliability, tedy zda test spolehlivě měří určitou charakteristiku, ať už jej použijeme pro různé lidi současně nebo v různém čase, či pro jednu osobu v různém čase. Poslední podmínkou je podmínka validity (platnosti), tedy zda skutečně měří charakteristiky, pro něž byl zkonstruován. Test inteligence by tedy měl měřit inteligenci (konkrétním způsobem definovanou) a nikoliv pouze verbální obratnost a výřečnost, nebo být výrazně ovlivněn numerickými dovednostmi. Důležitá je také shodná definice měřené vlastnosti s vlastností, která je důležitá pro výkon pozice.

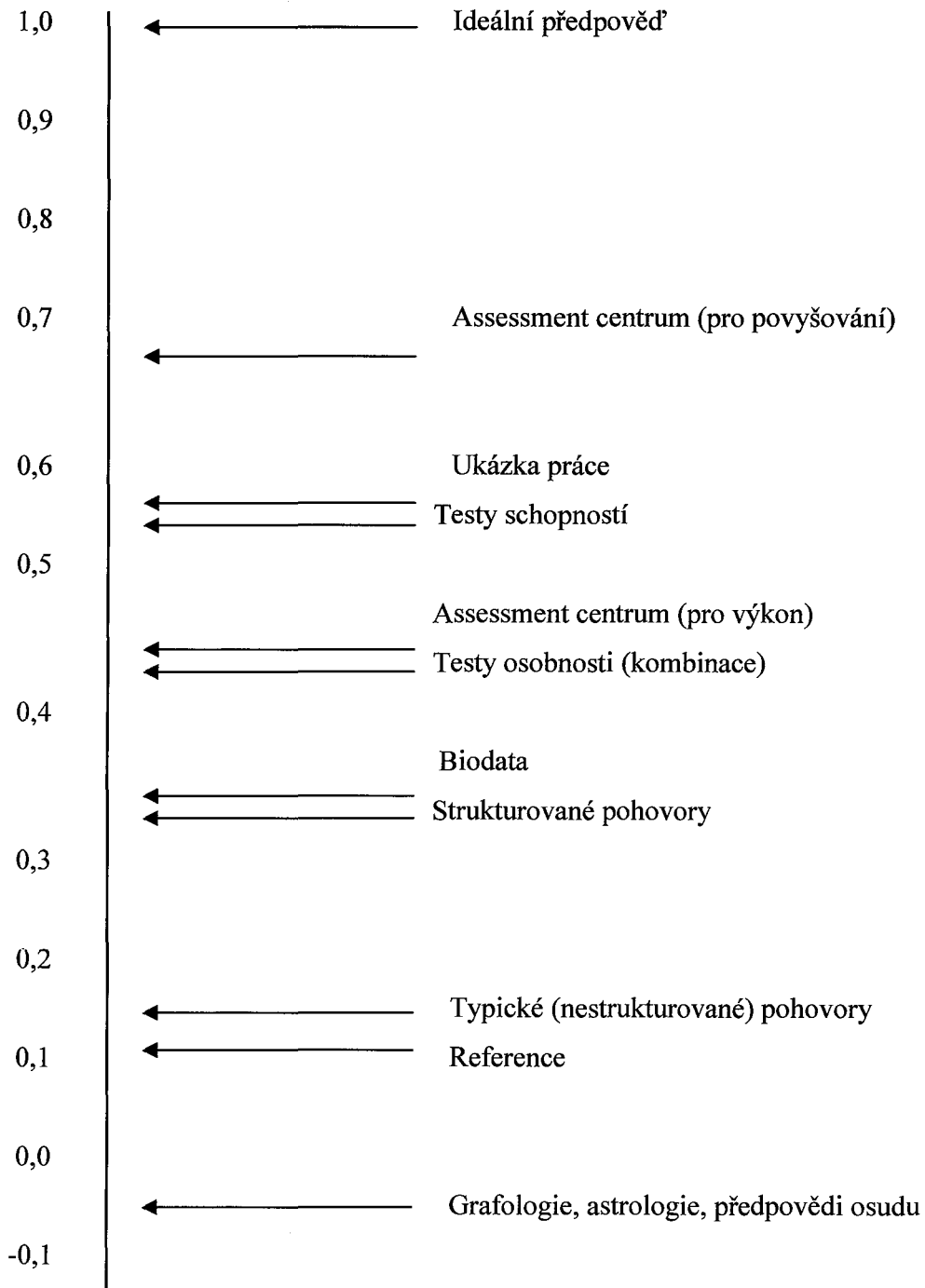
Právě splnění těchto podmínek je někdy velmi těžkým úkolem. Velké množství u nás používaných testů je primárně určeno a testováno na jiné části populace než s jakou se setkáváme při výběrových řízeních. Při použití zahraničních testů se nám často stává, že srovnáváme své kandidáty s normami vytvořenými pro jiné kulturní a pracovní prostředí, to je

patrné především při použití testů vytvořených a standardizovaných v neevropském prostředí, např. USA.

Psychometrickým vlastnostem **Assessment centra** bude věnován prostor v dalších kapitolách, proto zde jen stručně zmíním obecné poznatky. AC je považováno za validnější než strukturované rozhovory i testy osobností. Největším problémem AC je jejich reliabilita, která je podmínkou validity. Jedná se většinou o jednotlivé projekty, které mají obdobnou strukturu, ale liší se ve svém obsahu, zaměření a hodnocených kompetencích i škále používané hodnotiteli. Proto metoda AC jako taková jen velmi obtížně splňuje pravidlo shodných výsledků při opakování v různém čase pro jednu osobu nebo skupinu osob.

Použití **grafologie** jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté, jak uvádí Armstrong, který ji definuje jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké pozici (Armstrong, 2002). Fowler (1991) na základě rozsáhlého zkoumání literatury došel k závěru, že některé výzkumy ukázaly koeficient prediktivní validity pohybující se mezi 0,1 a 0,3. Podle jeho názoru je možné, že někteří zkušení grafologové snad mohou pomocí grafologie nalézt klíč k charakteristikám osobnosti, ale že použití grafologie jako jediného nebo standardního predikátoru nelze doporučit.

Validita AC



Obr.č.1 : Přesnost některých metod výběru pracovníků . Autor - Stephen Taylor 1998 : Employee resourcing. Institute of Personnel and Development) převzato z (Armstrong 2002)

1.6.1. Metody výběru a jejich typologické zařazení

Typologie metod vytvořená Hroníkem (2003) na základě typologie uváděné V. Smékalem a O. Mikšíkem rozlišuje metody z hlediska:

subjekt - objektového zaměření na metody **sebe**posouzení (Int) x **posouzení druhými** (Ext)

časového zaměření **minulost** (Min) x **přítomnost** (Přít) x **budoucnost** (Bud)

determinace na metody **rysové** (Rys) x **Situační** (Sit)

	Psychodiagnostické testy	AC, DC	Životopis	Reference	Interview	Hodnocení nadřazeným	Autofeedback	Sebehodnocení	MBO	360° zpětná vazba	Rozvojový plán	Vyhodnocení měřitelných výsledků	Odborná zkouška
Int - Min - Sit		x				x	x						
Int - Min - Rys		x											
Ext - Min - Sit			x		x					x		x	
Ext - Min - Rys			x		x					x			
Int - Přít - Sit		x					x						
Int - Přít - Rys	x	x											
Ext - Přít - Sit		x			x							x	x
Ext - Přít - Rys		x			x								
Int - Bud - Sit		x				x	x	x			x		
Int - Bud - Rys	x	x					x				x		
Ext - Bud - Sit		x			x			x			x		
Ext - Bud - Rys		x									x		

Tab.č. 3 : Přehled metod a jejich typové zařazení (Hroník, 2003)

Tabulka č.3 má ukazovat to, že metody AC/DC jsou těmi nejkompexnějšími. Mohou pokrývat přítomnost a budoucnost, obsahují metody posouzení druhými i sebeposouzení a jsou zaměřené situačně i rysově. Jediné, co jim schází, je zaměření na minulost, což je však kompenzovatelné jinými metodami.

Tabulka č.3 samozřejmě nezachycuje, jak přesně a relevantně metoda uvedené oblasti pokrývá. Je také otázkou diskuse samotné typové zařazení té které metody.

1.7. Možnosti volby vhodného kritéria pro ověřování výsledků AC v praxi

Většina tvrzení operujících s hodnotami validity Assessment center vůbec neuvádí, k jakému validizačnímu kritériu byly výsledky AC vztahovány, případně se odkazuje k vágnímu a nekonkrétnímu označení „úspěšnost v pozici“. Kyrianová (2003) uvádí příklady možných zdrojů, jak získat informace o účastnících a použít jich jako validizační kritérium.

Informacemi od zadavatele

Po určitém časovém úseku je možné dotazovat se zadavatele na úspěšnost vybraného kandidáta v pozici na to, zda se charakteristiky, které jsme popsali ve výstupech z AC skutečně u kandidáta objevují (k tomu je možné též použít dotazníku). Výhodou je pokračování ve spolupráci se zadavatelem, nevýhodou je značně neobjektivní hodnocení nadřizovaným, který je již ovlivněn tím, co si ve výstupní zprávě přečetl, navíc se většinou nechce ani zabývat možnostmi, že by to mohlo být jinak. Dále nemáme možnost zjistit, jak úspěšní by byli kandidáti, kteří AC neprošli, a zda by některý z nich nebyl ve skutečnosti schopnější a úspěšnější.

Nárůstem platu a povyšováním

V případě, že by nárůst platu a povyšování skutečně odpovídalo výkonu jedince, byl by to nejjednodušší způsob, jak hodnotit nejen Assessment centum, ale veškeré další metody, tréninky, kurzy, školení. V praxi však častěji než samotným výkonem je povýšení či jen nárůst platu ovlivněno jak vnější ekonomickou situací na trhu, tak vnitřní situací společnosti,

dále osobními vztahy, sympatiemi a antipatiemi mezi jednotlivci a množstvím dalších faktorů charakteristických pro dané odvětví či konkrétní společnost.

Realizací Assessment centra bez využití výsledků pro aktuální výběr

Asi metodologicky nejsprávnější způsob ověření kvalit naší predikce je AC s tajnými výsledky. Znamená to, že by AC procházeli všichni kandidáti na určitou pracovní pozici, která je často obsazována. Bylo by nutné otestovat tolik kandidátů, abychom měli reprezentativní vzorek. Výsledky AC by byly tajné a znal by je jen vedoucí AC, v žádném případě však nadřízený, nebo kolegové nového pracovníka. Kandidáti by byli dále vybírání víceméně náhodně různými výběrovými metodami, jako tomu bylo doposud. Po předem stanoveném časovém intervalu (doba, během které je možné spolehlivě rozpoznat úspěšnost pracovníka) bychom začali ověřovat pracovní úspěšnost (např. počet uzavřených zakázek, objem zakázek,). Výstupy z AC by se porovnaly s tímto hodnocením a zjišťovala by se korelace mezi těmito daty. Přestože i zde jsou metodologické slabiny (kvantifikace hodnocení a výstupů, odmítnutí kandidátů a nemožnost interpretovat jejich data....), jde o poměrně dobře propracovaný postup. Přesto je těžké si představit, že nějaká organizace bude investovat finanční prostředky do toho, aby nechala projít AC svoje kandidáty, ale výstupy nebyly použity pro výběr.

1.8. Validita Assessment center

Otázka validity a reliability je u Assessment center velmi problematická. Všeobecně se soudí, že jde o metodu, která má obě charakteristiky poměrně vysoké (Montag, 2000). Na druhé straně AC realizuje pokaždé někdo jiný s využitím jiných metod a za jiným účelem. Proto tuto metodu nelze označit číslem určujícím validitu a reliabilitu, jako je tomu např. u standardních inteligenčních testů. (Kyrianová, 2003)

Toto tvrzení podporuje i citace: „Měření v psychologii jsou více nebo méně variabilní, jsou stabilní tedy i předvídatelná a nebo jsou nestálá a poměrně nepředvídatelná, jsou konzistentní a nebo nekonzistentní. Jsou-li reliabilní, můžeme se na ně spolehnout a jestliže nejsou reliabilní, spolehnout se na ně nemůžeme“. (Kerlinger, 1972, str. 421). Z proměnlivosti a tím i nestandardnosti metody Assessment centra vyplývá i její obtížně stanovitelná reliabilita. Přestože se jedná o metodu se spornou stabilitou a tím i reliabilitou, je jí v současné době mezi personalisty věnována poměrně velká pozornost a jejím výsledkům důvěřují jak personalisté tak realizátoři AC.

Hroník poukazuje na problematičnost navozování psychometrických podmínek u AC a domnívá se, že v případě AC je možné přiblížit se maximálně tzv. silně kvaziracionálnímu usuzování, které charakterizuje jako usuzování obsahující 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 typu ekonomických dopadů) a také analýza usuzování a rozhodování (např. pomocí počítačových programů) (Hroník, 2002).

AC charakterizuje jako model určité reality, kterou není možné dobře strukturovat ve smyslu možnosti jej algoritmizovat a řadí jej mezi tzv. „soft“ problémy charakterizované:

- větším počtem faktorů ovlivňujících řešení a výsledky
- větším počtem variant řešení, a tím pádem kritérií
- vlivy okolí, kontextu

Schmidt a Hunter (1998) nabízejí v rámci výsledků metaanalýzy, kterou zpracovali na základě tisíce výzkumů provedených během 85-ti let, přehled hodnot prediktivní validity pro různé metody výběru, mezi nimi i pro AC, viz tabulka č. 4.

Metody personálního výběru	Validita
Testy obecné inteligence	0,51
Pracovní vzorky	0,54
Testy bezúhonnosti (Integrity tests)	0,41
Testy pečlivosti ("Conscientiousness tests")	0,31
Strukturované interview	0,51
Nestrukturované interview	0,38
Odborné testy/testy spec. Vědomostí	0,48
Hodnocení spolupracovníky	0,49
Reference	0,26
Pracovní zkušenosti (roky)	0,18
Životopisná data	0,35
Assessment centres	0,37
Vzdělání (roky)	0,1
Zájmy	0,1
Grafologie	0,02
Věk	-0,1

Tab. č. 4: Prediktivní validita metod personálního výběru (upraveno podle Schmidt&Hunter, 1998)

Podle názorů dalších autorů je AC metodou s nižší prediktivní validitou než testy rozumových schopností (Pynes, Bernardin, 1989). S testy inteligence však zacházíme standardizovaným způsobem, a proto je podstatně snazší zpracovat metodologicky propracovanou studii, která prokáže, jakou prediktivní validitu má ten který test, zejména v případě výběru na stále stejné pozice.

Arnold uvádí u AC dobrou kritériální validitu, problematickou konstruktovou validitu, tedy slabou konvergentní a diskriminační validitu (Arnold, 1998). Podle Jandy se validita AC získaná metaanalýzou pohybuje mezi 0,2 - 0,3 (Janda 1998). Montag zpracoval tabulku prediktivní validity, kterou zjišťovali různí autoři v letech 1970 – 1987, zde se hodnoty pohybují 0,33 – 0,43.

Prediktivní validita AC je ovlivněna počtem cvičení, čím více cvičení, tím vyšší prediktivní validita (Thornton, 1992). Dále je ovlivněna tím, jak použité metody odpovídají kritériím a jak kvalitně je má hodnotitel zvládnuté. Jednotlivé studie mohou mít z tohoto důvodu různou vypovídací schopnost. Jako možný způsob, jak tuto obtíž zvládnout, je použít maximum dílčích studií v rámci metaanalýzy.

Prediktivní validita souvisí především se strukturou a skutečným obsahem Assessment centra. V tabulce č. 5 je uvedeno, jak souvisí prediktivní validita s celkovým počtem typů cvičení použitých v AC.

Počet typů cvičení	Validita celkového AC skóru
6	0,55
6	0,4
5	0,4
4	0,25
4	0,3
3	0,15
2	0,08

Tab. č. 5 : Souvislost prediktivní validity (vztahované k celkovému AC skóru) a počtu typů cvičení v AC (Thornton, 1992).

Velmi často nás bude zajímat, o kolik více informací získáme pokud použijeme AC oproti doposud používaným metodám. Goffina a spol. zjišťovali inkrementální validitu pro kombinaci testů osobnosti a Assessment center při výběru manažerů. Jejich závěry jsou takové, že se oba přístupy vzájemně obohacují v predikci úspěšnosti na manažerské pozici. Zde se inkrementální validita pohybuje kolem hodnoty 0,2 (Goffin, 1996). V tomto případě se totiž jedná o dvě odlišná východiska, která AC většinou kombinují, nicméně v tomto výzkumu byla striktně oddělena. Je to východisko rysové (osobnostní testy) a situační (AC v tomto případě prezentováno čistě modelovými situacemi jako je diskuse, simulace apod.) To je zřejmě také důvod poměrně vysoké hodnoty inkrementální validity.

Celkově se uvádí, že nejlepší odhad predikce manažerské úspěšnosti vycházející z celkového výsledku dosaženého v AC se pohybuje kolem hodnoty 0,40 - s přihlédnutím k různým metodám jejího zjišťování (Thornton, 1992).

Gaugler a kol. (1987) na základě provedených metaanalýz uvádějí, že Assessment centra byla validnější pro predikci pracovního potenciálu ($r = 0,52$) než pro predikci samotného pracovního výkonu ($r = 0,36$).

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

1. Hledisko validity – jakožto kapacity přesně předvídat výkonnost
 - 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.
3. Hledisko využitelnosti – jakožto kapacita metody využít ji v širokém či úzkém okruhu funkcí, lidí apod.
4. Hledisko nákladů na užití metody.

Výběrová metoda	Hodnotící hlediska			
	validita	"férovost"	použitelnost	náklady
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízké
Testy senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízké
Osobnostní testy	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízké
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
AC	vysoká	vysoká	střední	vysoké
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízká	vysoké
Situační vzorky	střední	(neznámá)	nízká	střední
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Hodnocení spolupracovníky	střední	střední	nízká	nízké
Doporučující dopisy	nízká	(neznámá)	vysoká	nízké

Tab. č. 6 : Hodnocení metod z hlediska validity, „férovosti“, použitelnosti a nákladů (Hroník 2003) převzato z (Štikar a spol. 2000).

Z tabulky č. 6 se AC jeví jako sice velmi drahý, ale vysoce validní nástroj. Tuto poměrně zažitou představu týkající se Assessment center diskutuje Kyrianová (2003) a poukazuje na skutečnost, že ekonomická výhodnost resp. nevýhodnost závisí především na kvalitě metod a jejich použití, na dobrém výběrovém poměru a na tom, zda potřebné informace není možné získat levnějšími metodami.

Bohužel jsem nenalezla informace, na základě kterých byly jednotlivé parametry hodnoceny. Mohu souhlasit s autory, že určitě existují Assessment centra s vysokou validitou, tedy přesahující hodnoty validity 0,4. Neodvažovala bych se však toto tvrzení použít plošně pro všechna realizovaná AC.

Porovnání ceny je velmi obtížné a může být zavádějící. Příkladem je například tvrzení, že náklady na použití testů jsou nízké. To však platí v případě, že existují vhodné testy standardizované na vhodné části naší populace, připravené k okamžitému použití. Vytvoření a vývoj takového testu je věcí rozhodně nákladnější než realizace AC. Také doba od chvíle, kdy vznikne potřeba takového testu k samotnému použití, se nepočítá na týdny jako je tomu u přípravy a realizace AC, ale na měsíce a roky.

2. Empirická část

2.1. Úvod k empirické části

Empirická část diplomové práce se zaměřuje na psychometrické vlastnosti a další charakteristiky metody Assessment centra. Zjišťuje validitu konkrétních Assessment center realizovaných pro společnost XY.

Pomocí dotazníku zjišťuje, jak je tato metoda vnímána personalisty, jaké jsou její přednosti a slabé stránky, co sami personalisté považují za úskalí a jaké další možnosti může tato metoda nabídnout. Zaměřuje se na objektivitu a přínosnost metody AC jako na důležité parametry, které hrají roli při rozhodování, zda bude pro výběr a rozvoj zaměstnanců vybrána metoda AC nebo metoda jiná (testy, rozhovory a další).

Práce se dále zaměřuje na nejčastěji vybírané kompetence pro sledování v rámci AC, srovnává je mezi sebou a poukazuje na nebezpečí plynoucí z nevhodného výběru těchto parametrů.

2.2. Cíle empirické části

- Zjištění validity šesti realizovaných Assessment center
- Srovnání objektivity a přínosnosti metody AC s dalšími výběrovými a hodnotícími metodami.
- Zjištění a diskuse kompetencí (vybraných schopností a dovedností), považovaných za nejvhodnější k identifikaci v rámci AC metody.
- Diskuse o silných/slabých stránkách, možnostech a omezeních metody AC pomocí SWOT analýzy.

2.3. Sběr dat

2.3.1. Charakteristika projektu realizovaného ve společnosti XY

2.3.1.1. Popis společnosti XY a charakteristika projektu AC/DC

Jedná se o společnost z finančního sektoru s více než 2tis. zaměstnanci. Společnost operuje množstvím poboček ve všech regionech, sídlo firmy se nachází v Praze. Společnost se skládá ze 4 divizí. Průměrná doba působení jednotlivých účastníků ve společnosti byla 5 let. AC proběhlo v rámci ročního hodnocení výkonnosti zaměstnanců s cílem zjistit možnosti a potenciál účastníků (středního a vyššího managementu společnosti). Součástí ročního hodnocení je AC každé dva roky.

Data pro určení validity konkrétních AC byla získána se souhlasem vedení společnosti a realizátorů externího AC.

Tato AC proběhla v roce 2004 a byla realizována externí společností jako hodnotící Development centra. Celkem bylo realizováno 6 AC pro střední a vyšší management. Cílem bylo zjistit potenciál a další možnosti rozvoje zaměstnanců v rámci firmy.

Přestože byl projekt prezentován jako Development centrum, nebyly dodrženy některé přístupy důležité pro to, aby tento projekt mohl být skutečně jako Development centrum nazýván. Důvody proč není vhodné tento projekt jednoznačně označit jako DC:

- Účastníci neměli možnost rozhodnout, zda výsledky budou poskytnuty nadřazeným nebo ne, ti je dostali automaticky a jako první.
- Výsledky AC/DC byly jednou ze složek, na nichž záviselo finanční hodnocení v rámci variabilní složky mzdy. Navíc, u některých pozic, bylo předem rozhodnuto o výši této složky platu bez ohledu na výsledky AC/DC, a to z důvodu potřeby udržet si pracovníky s „nedostatkovou“ kvalifikací.
- U značné části účastníků nebyly výsledky využity k dalšímu rozvoji a vzdělávání.
- Vlivem nedostatečné informovanosti přicházeli účastníci do AC/DC s různou představou o projektu a návazně také s odlišnou motivací.

Pro hodnocení účastníků v průběhu AC bylo použito stejné hodnotící škály jako v případě hodnocení nadřízeným. Jednalo se o čtyřstupňovou ^{škálu} ve formě bodů, kdy pracovník mohl získat minimální počet 0 bodů a maximální počet 3 body.

0 = schopnost/dovednost se vůbec neprojevuje/neprojevila

3 = schopnost/dovednost na vynikající úrovni

Obsah AC/DC

Jednalo se o 1 denní program realizovaný externí společností, sestávající se z:

- indoorové interaktivní „hry“, jejímž základem byla diskuse o hodnotách společnosti na pozadí úkolu propustit část zaměstnanců
- prezentace výsledků týmového úkolu jednotlivými účastníky
- diagnostických testů
- rozhovorů s jednotlivými účastníky

2.3.1.2. Validizační kritérium

Validizačním kritériem bylo v tomto případě hodnocení nadřízeným, které bylo prováděno v rámci ročního hodnocení pracovníka. Jednotliví pracovníci byli hodnoceni v dimenzích shodných s kompetencemi sledovanými v rámci realizovaných Assesment center. Získání vhodného kritéria, s nímž mohou být výsledky AC srovnávány, považují za velmi obtížné. Také z tohoto důvodu nebylo možné použít v této diplomové práci velké množství dat, které jsem získala z jiných AC. Hlavním důvodem je nemožnost nebo neochota firem poskytovat další informace o svých pracovnících, podle nichž by bylo možné platnost výsledků AC ověřovat.

2.3.2. Dotazník

Pro získání dat týkajících se současného pohledu personalistů na AC byla zvolena metoda dotazníku, který se zaměřil na tři oblasti:

- **validitu AC** ve srovnání s dalšími výběrovými metodami
- **nejvhodnější kompetence/kritéria**, zjišťovaná pomocí AC
- **silné stránky, slabé stránky, možnosti a omezení AC**

Dotazníková data jsem získávala v období od 1.6. do 1.12. 2005. Osloveno bylo přes 40 personalistů a realizátorů AC, kteří měli s touto metodou předcházející zkušenosti. Ke zpracování se vrátilo 30 vyplněných dotazníků, z nichž 27 bylo možné použít pro finální zpracování. Dotazník - viz příloha

Složení respondentů:

Účastníci	
Personální pracovníci - zadavatelé projektů AC	13
Externí realizátoři - dodavatelé AC	14

Tab.č.7: Složení respondentů - externí/interní pracovníci.

Personální pracovníci - zadavatelé projektů AC	
Z oblasti maloobchodu	5
Z oblasti IT	5
Z oblasti služeb	3

Tab.č.8: Složení respondentů – interní pracovníci.

Externí realizátoři - dodavatelé AC	
Pracovníci outdoorových společností realizující AC, při nichž jsou zařazovány outdoorové prvky	4
Pracovníci personálních společností realizujících AC	10

Tab.č.9: Složení respondentů – externí pracovníci.

2.4. Popis, rozbor a interpretace dat

2.4.1. Validita Assessment center realizovaných ve společnosti XY

V této části se věnuji výsledkům skupiny Assessment center, která byla realizována ve společnosti XY (její popis viz kapitola č. 2.3.1.1.), cílem těchto Assessment center bylo hodnocení potenciálu středního a vyššího managementu. Celkem proběhlo 6 AC, kterých se účastnilo 59 manažerů. Počet účastníků jednoho AC se pohyboval mezi 6-12 manažery.

Byla zvolena 4 bodová stupnice hodnocení, která byla popsána následovně:

Hodnocení 0bodů = schopnost/dovednost se vůbec neprojevila.

Hodnocení 3body = schopnost/dovednost na vynikající úrovni.

Průměrné výsledky hodnocení jsou zachyceny v následujících tabulkách.

Hodnocení nadřízeným	Průměr	Směrodatná odchylka
Analytické myšlení	2,29	0,74
Identifikace se změnou	2,22	0,74
Koncepční/pojmové myšlení	2,12	0,72
Stresová odolnost	2,12	0,62
Jasná komunikace	2,07	0,67
Vytváření a udržování vztahů	2,03	0,74
Zaměření na týmovou práci	2,02	0,6
Zaměření na seberozvoj	1,9	0,82
Přesvědčivá komunikace	1,78	0,79
Celkový potenciál	2,06	0,443

Tab. č. 10: Údaje o hodnocení nadřízeným.

Hodnocení z AC	Průměr	Směrodatná odchylna
Analytické myšlení	1,9	0,61
Jasná komunikace	1,63	0,79
Stresová odolnost	1,56	0,73
Koncepční/pojmové myšlení	1,46	0,84
Vytváření a udržování vztahů	1,17	0,85
Zaměření na seberozvoj	1,44	0,77
Identifikace se změnou	1,34	0,88
Přesvědčivá komunikace	1,25	0,71
Zaměření na týmovou práci	1,24	0,8
Celkový potenciál	1,443	0,537

Tab. č. 11: Údaje o hodnocení v rámci AC.

Mezi tabulkou č. 10 obsahující hodnoty dosažené v rámci hodnocení nadřazeným a tabulkou č. 11, která obsahuje výsledné hodnoty z Assessment center je patrný rozdíl mezi sloupci označujícími průměr. Tento rozdíl vypovídá o odlišně nastaveném hodnocení, kdy hodnocení nadřazeným je „mírnější“ než hodnocení pozorovatelů v AC, a to ve všech hodnocených kompetencích.

Největší rozdíl je v položce označované „Vytváření a udržování vztahů“, a to o 0,86 bodu. Tento rozdíl může být způsoben také nejasnostmi v obsahu této položky a v obtížné detekovatelnosti pomocí metody Assessment centra.

V rámci celého souboru hodnocených kompetencí se hodnocení nadřazeným liší od hodnocení, které vychází z AC o více než 0,5 bodu. Tento rozdíl pravděpodobně vznikl z několika důvodů.

1) Použitím 4 bodové stupnice, tedy stupnice se sudým počtem stupňů, kde chybí hodnota pro „průměrný výkon“ (schopnost/dovednost na průměrné úrovni). Obvykle se využívá stupnice 3 bodové, 5 bodové či vícebodové.

2) Nejasnou definicí použité stupnice. Definovány byly pouze minimální a maximální hodnoty.

3) Poměrně obvyklým a přirozeným nadhodnocováním svých podřízených ze strany nadřízeného, který se snaží určitým způsobem „přilepšit“ svým podřízeným oproti ostatním zaměstnancům.

Z výše uvedeného by se dalo uvažovat o výsledcích Assessment center, jako o výsledcích kritičtějším ke schopnostem a dovednostem účastníků.

Průměrná směrodatná odchylka se mezi soubory příliš neliší. V souboru hodnocení nadřazeného dosahuje 0,72 bodu (nejvyšší hodnota 0,82; nejnižší 0,60). V souboru hodnocení z AC 0,78 bodu (nejvyšší hodnota 0,88; nejnižší 0,61). Je možné tvrdit, že využití škály je přiměřené a v obou souborech přibližně stejné.

Hodnocené kompetence	Pearsonův korelační koeficient	Hladina významnosti α
Analytické myšlení	0,49	0,000
Zaměření na seberozvoj	0,42	0,001
Koncepční/pojmové myšlení	0,39	0,002
Identifikace se změnou	0,30	0,019
Přesvědčivá komunikace	0,19	0,141
Zaměření na týmovou práci	0,17	0,194
Jasná komunikace	0,15	0,263
Vytváření a udržování vztahů	0,05	0,734
Stresová odolnost	0,003	0,980
Celkový potenciál	0,38	0,003

Tab. č.12: Korelace výsledků AC s hodnocením nadřazeným.

V tabulce č. 12 jsou uvedeny hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu udávající korelaci mezi výsledky získanými z Assessment center a výsledky hodnocení nadřazeným. Korelace prvních čtyř hodnocených kompetencí je možné označit za statisticky významné, hladina významnosti zde nepřesahuje hodnotu $\alpha = 0,05$, tedy pravděpodobnost, že korelace mezi hodnocením nadřazeným a hodnocením na základě AC je náhodná.

Hladina významnosti u ostatních kompetencí přesahuje nejen hodnotu 0,05, ale i hodnotu 0,1 z čehož vyplývá, že korelace mezi výsledky není statisticky významná.

Hodnota korelace celkového potenciálu 0,38 udává validitu těchto konkrétních šesti Assessment center vzhledem ke zvolenému validizačnímu kritériu (hodnocení nadřazeným).

Jedná se o statisticky významnou hodnotu, kde $\alpha < 0,05$.

Pro srovnání uvádím příklady validity metody Assessment center, prezentované v literatuře:

- Tailor uvádí hodnoty validity AC pro výkon větší než **0,4** a validitu AC pro povyšování větší než **0,65** (Tailor 1998).
- Schmidt&Hunter (1998) uvádějí hodnotu **0,37** jako hodnotu prediktivní validity AC.
- Validita získaná metaanalýzou **0,2 - 0,3** (Janda 1998).
- Montag uvádí validitu AC zpracovanou různými autory v letech 1970 – 1987 pohybující se mezi hodnotami **0,33 – 0,43**(Montag 2002).
- Podle Thorntona dosahuje validita AC **0,40** (Thornton, 1992).
- Gaugler uvádí rozdílnou validitu AC zjišťovanou na základě provedených metaanalýz u AC zaměřených na pracovní potenciál **0,52** a na pracovní výkon **0,36** (Gaugler, 1987).

Srovnání těchto hodnot je velmi komplikované, protože u většiny příkladů chybějí údaje o validizačním kritériu, kvalitě a struktuře Assessment center a v případě některých metaanalýz i o počtu AC a o zdrojích, z nichž byla data získávána. Pokud bychom se přesto snažili porovnávat validitu AC realizovaných ve společnosti XY s výše uvedenými hodnotami, bylo by možné ji označit jako hodnotu průměrnou.

Způsob jakým by bylo možné dosáhnout ještě vyšší validity AC ve společnosti XY

- 1) Přesnějším definováním kompetencí používaných v hodnocení nadřízeným a sledovaných hodnotiteli v rámci AC.
- 2) Vhodnějším výběrem kompetencí pro zjišťování v rámci AC.
- 3) Delším programem a cíleně zvolenými aktivitami AC pro zjišťování konkrétních kompetencí.
- 4) Snížením množství kompetencí (celkem 9), díky čemuž by bylo možné vybrané kompetence dostatečně přesně v rámci AC sledovat.
- 5) Hledáním dalších kritérií, která by byla vhodná jako validizační kritérium. Použité kritérium, hodnocení nadřízeným, může být částečně subjektivní a mohou zde hrát roli i další vlivy např. obava z odchodu specialisty v oboru, v němž je obtížné hledat nové pracovníky apod.

2.4.2. Srovnání objektivit a přínosnosti metody AC a dalších metod nejčastěji používaných k výběru a hodnocení

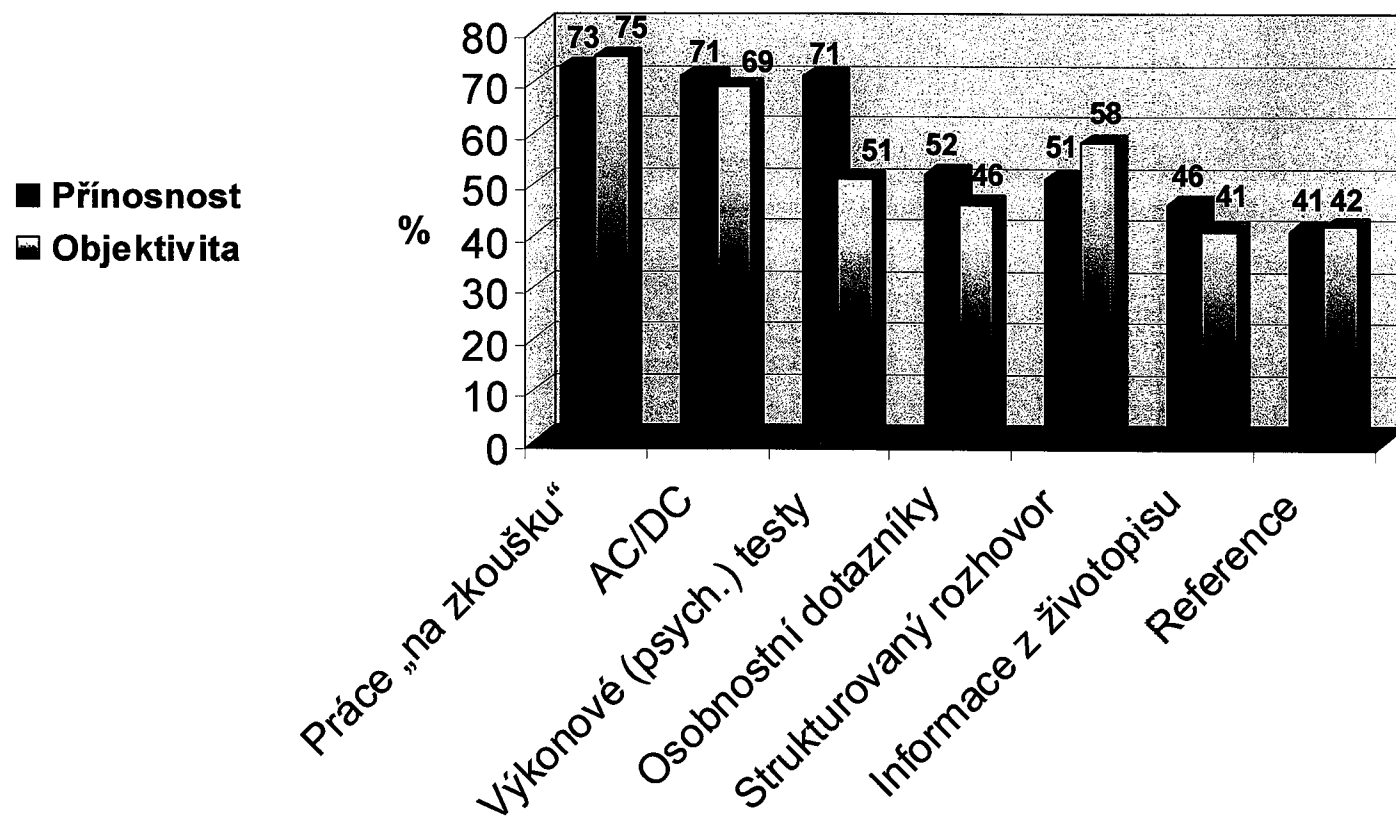
Metody výběru a hodnocení	Přínosnost v %	Objektivita v %
Práce „na zkoušku“ cca 1 měsíc	73	75
Assessment/development centrum	71	69
Výkonové (psychologické) testy	71	51
Osobnostní dotazníky	52	46
Strukturovaný rozhovor	51	58
Informace z životopisu	46	41
Reference	41	42

Tab.č.13: Srovnání přínosnosti a objektivit metod používaných k výběru a hodnocení pracovníků.

Za nejobjektivnější a zároveň nejpřínosnější postup byla respondenty vybrána „Práce na zkoušku v trvání přibližně 1 měsíc“. Tento postup má však oproti ostatním metodám výrazné nevýhody a je možné jej použít převážně pro řadové výkonné pracovníky, kdy je možné výsledky jejich práce zhodnotit již po několika dnech případně týdnech práce. To je v podstatě vyloučené při obsazování specializovaných či manažerských pozic, kde není možné vidět výsledky manažerské práce často ani po jednom či více měsících. Celkově je možné říci, že pokud lze postupu „Práce na zkoušku“ použít, je to v případě pozic, u nichž by metody typu AC, testů a dotazníků byly příliš nákladné, nebo informace z nich získané by nebyly relevantní pro obsazovanou pozici.

Za stejně přínosné bylo dotázanými personalisty označeno Assessment/Development centrum a výkonové testy. Zároveň AC bylo respondenty považováno za nástroj objektivnější nežli jsou výkonové testy.

Srovnání metod využívaných pro výběr a hodnocení pracovníků



Graf č.1: Srovnání přínosnosti a objektivity metod využívaných pro výběr a hodnocení

2.4.3. Kompetence vhodné pro zjišťování pomocí metody AC

Assessment centrum je metoda, která se na rozdíl od většiny dalších výběrových a rozvojových metod odlišuje mimo jiné i tím, že se projekt od projektu liší nejen strukturou, ale i zaměřením, tedy tím, co se pomocí Assessment centra snažíme zjistit. Často právě toto zacílení může mít zásadní vliv na úspěšnost celého projektu a projevit se jak v přínosnosti, tak ve validitě konkrétně sestaveného programu AC. Některé kompetence jsou pro zjišťování pomocí AC vhodné, některé je možné pomocí AC zjistit jen velmi obtížně, nebo je nutné je vyvozovat nepřímou z dalších schopností a dovedností.

Jak již bylo zmiňováno výše, metoda AC je vhodná a nejčastěji se také využívá pro zjišťování tzv. měkkých dovedností „soft skills“, které jsou často obtížně kvantifikovatelné a zjištěitelné pomocí jiných metod, např. testů.

Součástí dotazníku pro personalisty byla část zjišťující kompetence, které jsou nejlépe detekovatelné právě pomocí metody Assessment centra. Protože otázka po nejvhodnějších kompetencích zjišťovaných pomocí AC byla položena jako otevřená otázka, odpovědi respondentů bylo nutné vyhodnotit tak, aby byly zařaditelné do konkrétních kategorií, které mají reprezentovat určitou kompetenci. Celkem se objevilo 11 vícekrát se opakujících kompetencí. Ne v každém dotazníku byly jednotlivé kompetence nazývány stejně a některé odpovědi se snažily o bližší popis, z tohoto důvodu a i pro lepší představu o obsahu jednotlivých názvů kompetencí zde uvádím i odpovědi, které byly pod konkrétní kompetenci zahrnuty.

V závěru jsou výčtem uvedeny kompetence, které se objevily jednou, maximálně dvakrát.

(Celkem bylo použito 27 vyplněných dotazníků.)

Komunikace (20x)

(schopnost komunikovat a komunikační pohotovost v konkrétních situacích; forma komunikace; vše kolem komunikace; komunikační dovednosti; schopnost naslouchat)

Práce v týmu (16x)

(schopnost pracovat v týmu; organizační schopnosti; týmové řešení problémů, organizace, kooperace; schopnost začlenit se do týmu – funkčně, komunikačně, odborně; spolupráce; týmová spolupráce; týmové dovednosti; teamwork; spolupráce)

Myšlení a rozhodování (12x)

(způsoby myšlení a řešení úkolů; veškeré myšlenkové operace; strukturování zadaných úloh - hierarchizace, prioritizace, analýza, řešení zadaných úloh; styl rozhodování; inteligence; rozhodovací schopnosti; schopnost logického uvažování; organizace; práce s časem, řešení problémů; organizační a analytické schopnosti; analytické myšlení)

Zvládání stresu (12x)

(schopnost orientace a adaptace v daných podmínkách; rozhodování ve stresu; odolnost vůči stresu; práce ve stresu; stresová odolnost; reakce na stres; zvládání stresu)

Prezentační dovednosti (10x)

(schopnost sebe prezentace; management prvního dojmu; prezentace skupiny; prezentace jednání; práce pod tlakem; schopnost zaujmout)

Vedení druhých (10x)

(dominance; řízení týmu; dominance x submisivita; schopnost vést druhé; vůdčí předpoklady a dominance)

Interpersonální dovednosti (5x)

(interpersonální schopnosti; sebeprosazení; ovlivňování druhých; sociální inteligence; empatie)

Tvořivost (5x)

(kreativní myšlení)

Odborné znalosti (3x)

(znalost odborné problematiky; pracovní znalosti, dovednosti a návyky)

Schopnosti vyjednávat (3x)

(vyjednávání)

Výkonnost, nasazení a angažovanost (3x)

Další 1- 2 volby :

- Autenticita a vědomí vlastní hodnoty
- Jazykové schopnosti
- Zkušenosti s AC
- Pohled do budoucna
- Zaměření na výsledek
- Customer focus
- Temperament, charakteristiky osobnosti
(základní psychologická typologie; zaměření na lidi, proces nebo cíl)
- Přesnost

Nejčastěji volené kompetence	Počet voleb	Bodově zohledněné pořadí volby	Průměrné pořadí
Komunikace	20	101	5,05
Práce v týmu	16	65	4,06
Myšlení a rozhodování	12	47	3,91
Zvládání stresu	12	31	2,58
Prezentační dovednosti	10	40	4,00
Vedení druhých	10	34	3,40
Interpersonální schopnosti	5	25	5,00
Tvořivost	5	11	2,20
Odborné znalosti	3	13	4,33
Schopnosti vyjednávat	3	9	3,00
Výkonnost, nasazení a angažovanost	3	14	4,66

Tab.č.15: Nejčastěji volené kompetence.

V tabulce č. 15 je uvedeno 11 nejčastěji volených kompetencí. V prvním sloupci je uveden počet kolikrát se konkrétní kompetence objevila, v druhém sloupci je zohledněno pořadí, v jakém ji respondenti uváděli a ve třetím pořadí průměrné.

Způsob bodování byl následující:

Kompetence na :	1. místě - 6 bodů
	2. místě – 5 bodů
	3. místě – 4 body
	4. místě – 3 body
	5. místě – 2 boy
	6. místě – 1 bod

Nejčastěji uváděné kompetence jsou **komunikace a práce v týmu**. Domnívám se, že hlavním důvodem proč se tyto kompetence objevily na prvních místech, je obtížné zjišťování těchto kompetencí jinými metodami jako je rozhovor, dotazníky apod., u nichž se navíc jedná o informace zprostředkované. V rámci aktivit AC je možné vidět konkrétní reakce účastníků při řešení úkolů, způsob komunikace a při společných úkolech i roli, kterou účastník v rámci týmu zaujme. Důležitost a vhodnost zjišťování těchto kompetencí pomocí AC dokládá i skutečnost, že byly respondenty uváděny na předních místech při výčtu vhodných kompetencí, viz sloupec průměrné pořadí.

Do skupiny přibližně stejně často uváděných kompetencí patří **myšlení a rozhodování**, které je možné dobře vysledovat v rámci jak skupinových úkolů, tak i při řešení samostatných „problémových“ úkolů, kdy je účastník postaven před nutnost rychlého, ale zároveň promyšleného jednání. **Zvládání stresu** je kompetence, která je s metodou AC velmi často spojována. Důvodem k obtížnějšímu zvládání stresu nemusí být osobnostní charakteristiky, ale jsou jimi velmi často vnější vlivy jako například špatná komunikace před vlastním AC, obava o ztrátu zaměstnání při některých „rozvojových“ AC, neschopnost některých účastníků řešit modelové úkoly, i když v realitě se s podobnými vyrovnávají bezproblémově apod.

Prezentační dovednosti patří k těm kompetencím, které mají i podle mého názoru významný vliv na úspěch v AC. Dokládá to i poměrně vysoká hodnota průměrného pořadí, tedy skutečnost, že pokud byla tato kompetence respondenty uváděna, bylo to v první polovině výčtu kompetencí. Bylo by možné říci, že celé AC je určitou „prezentací“ schopností a dovedností jednotlivých účastníků. V případě nevalných schopností prezentovat sám sebe a

své dovednosti se právě u AC může lehce stát, že skutečné schopnosti a dovednosti sledované v konkrétním AC nebudou vůbec odhaleny. Kompetenci označenou jako **vedení druhých** je možné částečně zahrnout i pod kompetenci práce v týmu, uvádím ji zde odděleně proto, že velmi často je právě role vůdce ve skupině tou hledanou charakteristikou, která je důležitá v obsazované pozici. V rámci AC je při vhodné volbě cvičení možné vysledovat, kdo, jakým způsobem a jak se úspěšně ujímá vůdcovské role. Je dokonce možné v rámci zadání jednotlivých úkolů tuto roli přidělovat postupně všem účastníkům a sledovat, jakým způsobem se s ní vypořádávají.

Kompetenci označovanou jako **interpersonální schopnosti** je obtížné jasně oddělit od ostatních kompetencí, a to především z toho důvodu, že právě tato schopnost sytí řadu dalších schopností a dovedností sledovaných v rámci AC. Má vliv na komunikaci, práci v týmu, vedení druhých, ale i celou řadu dalších kompetencí sledovaných v průběhu AC. Váha, která je jí přisuzována, vyplývá i z průměrného pořadí, v němž byla respondenty uváděna, tedy v průměru na druhém místě podobně jako nejčastěji volená komunikace.

Stejně často jako kompetence označovaná jako interpersonální schopnosti se objevila i **tvořivost**. Jedná se o kompetenci, která nepatří mezi nejčastěji vybírané pro realizaci AC, ale je pomocí této metody poměrně dobře detekovatelná. Zvláště u této kompetence je však důležité, aby aktivity používané v rámci AC vycházely z reálných úkolů, které je nutné řešit na pozici, na niž je AC zaměřeno. Lehce se totiž může stát, že v dimenzi kreativita bude vysoko skórovat účastník, který bude kreativní v úplně jiném směru než je v dané pozici žádoucí.

Odborné znalosti je často možné zjistit i pomocí jiných metod než-li je AC, navíc mohou překrýt ostatní sledované kompetence. Zde se objevuje často diskutovaná otázka, zda cvičení použitá v AC mají vycházet z bezprostředního prostředí obsazované pozice a zabývat se konkrétními otázkami daného oboru. Podle mého názoru to závisí na tom, co skutečně chceme pomocí AC zjistit, zda jsou to odborné znalosti či kompetence z oblasti „soft skills“. V druhém případě bych volila úkoly sice stejného typu jakými se bude účastník zabývat v konkrétní pozici, ale takové, které nejsou striktně založeny na odbornosti.

Schopnost vyjednávat je často sledovanou kompetencí při obsazování pozic z oblasti prodeje/nákupu, kde i počet pracovníků bývá poměrně velký. Právě při obsazování či rozvoji pracovníků na těchto místech je AC často využíváno, a to jak z důvodu možnosti nastavení aktivit právě ve prospěch této kompetence, tak i z důvodu nedostatku a častější fluktuaci těchto pracovníků.

Výkonnost, nasazení a angažovanost jsou kompetence sice zjistitelné v rámci AC, avšak s obtížemi přenositelné do pracovní pozice, kde se právě nasazení a angažovanost může při každodenní práci výrazně lišit.

Z výčtu jednotlivých kompetencí je zřejmé, že se mi nepodařilo striktně oddělit obsah jednotlivých kompetencí, a že zde občas dochází k určitému překryvu a vzájemnému ovlivňování kompetencí mezi sebou. Jejich výčet zde uvádím v této podobě proto, že v této podobě byl označován i jednotlivými personalisty respondenty a objevuje se v konkrétně realizovaných Assessment centrech. K podobnému závěru došla ve své rigorózní práci I. Moravcová (2001), která pomocí faktorové analýzy zjišťovala skutečný počet dimenzí nutných k získání požadovaných informací u konkrétního AC. Původní počet dimenzí sledovaných u AC bylo 6 (koncepční myšlení, vedení a řízení lidí, osobní efektivita, prodejní a komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, praktické manažerské dovednosti). Pomocí faktorové analýzy zjistila, že všech šest uvedených dimenzí zjišťovaných pomocí AC, by bylo možné zjistit pouze pomocí dvou dimenzí. Zůstává však otázkou, jak v praxi „nastavit a zkonstruovat“ takové AC, které by bylo založeno pouze na dvou hodnotících dimenzích. Tím by v zásadě byla narušena podstata metody AC, která je založena na tom principu, že na jednu hodnotící dimenzi se můžeme podívat z několika různých úhlů pohledu.

2.4.4. SWOT analýza metody Assessment centra

Jedná se o formu SWOT analýzy, o jejíž vypracování bylo v rámci dotazníku požádáno 27 personalistů. Výše uvedené body představují poměrně vyčerpávající seznam silných stránek a možností, které Assessment centrum dává na jedné straně, zároveň upozorňuje na množství slabých stránek, úskalí a komplikací, které je nutné vždy před rozhodnutím použít tuto metodu zvážit.

2.4.4.1. Silné stránky AC

Komplexnost, ve smyslu možnosti integrovat různé způsoby sběru dat o kandidátovi, a tím její přizpůsobení konkrétním potřebám výběru nebo rozvoje.
Vyšší objektivita výsledku, která je zajišťována více hodnotiteli.
Možnost ušetření času tím, že v jeden den získá informace o všech kandidátech najednou 3-5 lidí (hodnotitelů).
Možnost srovnávat kandidáty mezi sebou a to v situacích, kdy plní stejné úkoly a mají tak relativně stejné podmínky.
Interakce mezi kandidáty dává vzniknout skutečným situacím a umožňuje sledovat vybrané chování v přímém pozorování, nejen zprostředkovaně jako u ostatních metod.
Možnost sledovat reakce účastníků pod stresem (nastavení náročnosti a v případě, že je to žádoucí, vytvoření přiměřeně stresového prostředí).
Díky flexibilitě programu je v AC šance sledovat různé kompetence kandidátů, a to podle potřeby a pozice, na kterou je zaměřeno.
Použití programů blízkých pracovní realitě.
Při opakování AC je zde možnost sledovat vývoj účastníka.
Poskytnutí celkového „obrazu“ kandidáta a upozornění na případné výrazné charakteristiky, na které sice AC není přímo zaměřeno, ale které by mohly být zásadní překážkou při výkonu pozice.
Pravdivější obraz kandidáta - pro účastníka je výrazně těžší udržet si během celého AC „žádoucí masku“ než například při rozhovoru nebo jiné metodě.
Možnost získat informace týkající se např. práce v týmu, role ve skupině, úrovně komunikace, které je možné získat pouze z interakce s druhými.
Možnost sloužit také jako zdroj otázek pro navazující rozhovor.
Přínos pro účastníky ve smyslu: Učení se od druhých Aha efektů Srovnání se s druhými a získání zpětné vazby na výkon Zážitků Poznání organizace pořádající AC

Tab.č.16: Silné stránky metody Assessment centrum.

2.4.4.2. Slabé stránky AC

<p>Náročnost organizace AC a cena v porovnání s poměrně vysokým rizikem, že AC nebude kvalitní (velké množství slabých míst, které pak zásadně ovlivňují výsledek).</p>								
<p>Umělost podmínek může způsobit odlišné chování než v realitě. (Některé lidi prostředí AC bude motivovat k výrazně lepším výkonům než pak budou podávat v realitě, naopak někteří budou inhibováni, nedokáží reagovat na „umělé“ úkoly).</p>								
<p>Přehrávání a stylizace účastníků.</p>								
<p>Pokud je AC v jazyce, který pro některé účastníky není mateřským, mají nedostatky v jazyce zásadní vliv na jejich výkon.</p>								
<p>AC jako částečně „naučitelná technika“. Účastníci, kteří mají předcházející (dobrou) zkušenost s AC, mají výraznou výhodu.</p>								
<p>Zvýhodnění lidí, kteří se v nové situaci rychleji adaptují.</p>								
<p>Vysoké riziko špatně nastavených kompetencí, nevhodných vstupních informací pro účastníky apod..</p>								
<p>Jde pouze o aktuální výkon hodnoceného v konkrétním časovém výseku, který může být ovlivněn množstvím vnějších faktorů (únava, nemoc, emoční stav, nadměrný stres.....).</p>								
<table><tr><td>Hodnotitelé</td><td>Neobjektivita, zaujatost</td></tr><tr><td></td><td>Nedostatek dobře vyškolených a trénovaných hodnotitelů, a to především z řad zadavatelské organizace</td></tr><tr><td></td><td>Různá úroveň hodnotitelů</td></tr><tr><td></td><td>Firemní vlivy a nadržování některým účastníkům</td></tr></table>	Hodnotitelé	Neobjektivita, zaujatost		Nedostatek dobře vyškolených a trénovaných hodnotitelů, a to především z řad zadavatelské organizace		Různá úroveň hodnotitelů		Firemní vlivy a nadržování některým účastníkům
Hodnotitelé	Neobjektivita, zaujatost							
	Nedostatek dobře vyškolených a trénovaných hodnotitelů, a to především z řad zadavatelské organizace							
	Různá úroveň hodnotitelů							
	Firemní vlivy a nadržování některým účastníkům							

Tab. č.17: Slabé stránky metody Assessment centrum.

2.3.4.3. Příležitosti/Možnosti AC a jeho další využití

Získání objektivnějšího výsledku kombinací výstupů z AC s hodnocením odbornosti.

Možnost naučit personalisty efektivně využívat AC/DC a používat jej jako pravidelný nástroj rozvoje a sebezkušenosti managementu společnosti.

Zaměřit AC/DC na celý tým. Využít AC/DC jako nástroj pro sestavení a „nastartování“ týmu, pro zvýšení jeho efektivity a také řešení problémů a komplikací uvnitř již fungujícího týmu.

Hledat lepší poměr mezi jednotlivými aktivitami (modelové situace, testy, prezentace ...).

Založit vyhodnocování AC/DC na přesnějších postupech než jen škálování na základě dojmu pozorovatele.

Pořádat vícedenní AC/DC, tak aby účastník byl nucen ukázat své skutečné chování.

Využít AC /DC i v jiných oblastech. Např. školství, (sebezkušenost pro učitele, součást přijímacích zkoušek.....) zdravotnictví, sport (práce v týmech....).

Vytvořit propracovanější a věrohodnější simulace.

Využít AC/DC jako mozkový trust, kdy výstupem jsou bezplatná doporučení či zprávy týkající se určitého firemního tématu. Náročný úkol k vyřešení je zadán před nebo při samotném AC/DC.

Zpracovat velké množství dat registrovaných a průběžně sledovaných během AC/DC do podoby vzájemných komunikačních sítí.

Vytvořit a předat videozáznam účastníkům jako formu zpětné vazby.

Využití výsledků :

**Lepší využití metody AC/DC pro vlastní rozvoj a poznání hodnocených
Využití výsledků pro individuální rozvojové programy, adaptační program, vstup do koučování apod.
Zdroj informací před hloubkovými rozhovory**

Tab. č.18: Příležitosti/Možnosti metody Assessment centrum.

2.3.4.4. Ohrožení/Úskalí AC

Vysoká pravděpodobnost chyby při použití metody AC/DC.
Velmi vysoké nároky na realizátory AC/DC, hodnotitele a na speciální vybavení.
Necitlivě nebo neodborně vedená zpětná vazba
Neprofesionálové na trhu, kazící image metody AC/DC
Přílišná znalost metody účastníky, kdy účastníci vědí, co se od nich očekává a navíc některé metody či cvičení znají.
Neetické a nekorektní nakládání s výstupy, zneužití výsledků
Podcenění komunikace s účastníky především před AC/DC
Chyby na základě krátkodobé stylizace účastníků
Manipulace účastníky, nezdravá seberealizace některých personalistů v roli hodnotitelů
Zprofanování metody jako v tuto chvíli moderního postupu, a jeho používání v nevhodných případech
Celkové posuzování člověka na základě momentálního výkonu
U vysokých manažerských pozic „prozrazení“ faktu, že daný člověk hledá pracovní pozici
Obtížnost u některých pozic získat v konkrétním čase více vhodných kandidátů
Používání nestandardizovaných podob AC/DC, jejichž kvalita není většinou zjišťována žádnými prověřujícími studii
Logistická náročnost v případě, že se jedná o kandidáty z celé republiky.
Nebezpečí z neúspěchu v DC : ztráta motivace ztráta poměrně dobře pracujícího zaměstnance

Tab. č.19 Ohrožení/Úskalí metody Assessment centrum.

V případě AC se jedná o poměrně módní záležitost, proto je zde pravděpodobnost použití tohoto nástroje pro nevhodné cíle poměrně vysoká. Také proto, že se na trhu objevilo množství firem nabízejících tuto službu v různé kvalitě a s různou zkušeností, pokládám za velmi důležité, aby si před rozhodnutím použít tuto metodu byl zadavatel vědom možností a úskalí. Právě k tomu mu může výše provedená SWOT analýza výrazně pomoci. Může upozornit na výhody či skryté problémy, jichž si na první pohled manažer nebo méně zkušený personalista nemusí být vždy vědom a které se z nabídky a prezentace externí firmy nemusí dozvědět.

2.5. Diskuse

Jak již bylo v této práci několikrát zmiňováno, je měření validity u metody Assessment centra velmi nesnadným úkolem. V případě jednotlivých AC se téměř vždy jedná o jedinečné projekty, které mají sice podobný základ i strukturu, řídí se určitými pravidly a doporučeními, ale mají rozdílné cíle a zaměření, různý přístup hodnotitelů a složení i očekávání účastníků. Proto také hodnoty validity AC, ke kterým jsem v této práci dospěla, se týkají v první řadě konkrétního AC realizovaného pro společnost XY a vypovídajícího především o validitě tohoto projektu. V literatuře se uvádí validita metody AC v rozmezí 0,2 - 0,65. Validita AC realizovaných pro společnost XY, kterou jsem v této práci zjišťovala byla 0,38, což je možné označit za dobrý výsledek. Rezervy je možné hledat jak v sestavení a délce programu, tak ve výběru a přesném definování hodnocených kompetencí.

Vedle samotné proměnlivosti a nestandardnosti konkrétních projektů AC je dalším úskalím při zjišťování validity nalezení vhodného validizačního kritéria, vůči němuž by bylo možné výsledky AC vztahovat. Kyrianová (2003) uvádí tři možnosti, jak získat vhodné validizační kritérium. Jsou jimi informace od zadavatele týkající se úspěšnosti v pozici, srovnání AC s nárůstem platu a povyšováním, případně realizací Assessment centra bez vyžití výsledků. V této práci bylo využito prvního ze zmiňovaných. Další uváděné možnosti získávání dat pro validizační kritérium považuji za obtížně využitelné v praxi, a to jednak z důvodu nepřístupnosti některých firemních informací např. výše platů, ale především nevyžití výsledků pro zadavatele.

Je zde nutné zmínit tzv. obsahovou validitu, která je právě pro AC příznačná a velmi důležitá. Obsahová validita srovnává obsah pozice s tím, na co je konkrétní Assessment centrum zaměřené, respektive zjišťuje, zda AC reprezentativně pokrývá inkriminovanou pozici, případně pozice.

V této práci bylo jako validizační kritérium použito hodnocení nadřazeným. Toto hodnocení však samo o sobě bylo zatíženo množstvím dalších vlivů, jako byl například rozdílný přístup hodnotitelů, osobní sympatie či antipatie nadřazeného vůči svým podřízeným apod., což považuji za vlivy, u nichž je vhodné se snažit o jejich minimalizaci, ale v žádném případě není možné je úplně vyloučit. Navíc v tomto projektu byl ze strany zadavatele vznesen poněkud neobvyklý požadavek, aby několik konkrétních pracovníků, specialistů ve

svém oboru, neobdrželo „vyloženě špatné hodnocení“. Tento požadavek byl veden obavou o možnou ztrátu těchto lidí, kterých je na pracovním trhu velký nedostatek. Přestože v tomto případě nebylo nutné výsledky AC upravovat, může mít takovýto požadavek vliv nejen na validitu, ale především na úspěšnost a pozitivní přijetí celého projektu AC.

Přestože se zjišťování validity u Assessment center vždy potýká s náročnými překážkami v podobě určité nestandardnosti metody, obtížného získávání validizačního kritéria, objektivitu hodnotitelů apod., je velmi důležité se tomuto tématu věnovat, a to již v samotné přípravě. Dále je důležité používat metodu AC pro řešení k tomu vhodných problémů, hledat možnosti jak minimalizovat situace, v nichž dochází k ovlivňování a zkreslování výsledků, předcházet neprofesionalitě a neobjektivitě a v neposlední řadě se o validitě připravovaného projektu posléze přesvědčit.

Při výběru kompetencí sledovaných v rámci AC je vedle správného výběru vycházejícího z obsazované pozice důležité, zda je dané kritérium možné a vhodné zjišťovat právě pomocí metody AC. Za v tomto smyslu nejvhodnější kompetence byly personalisty považovány především tzv. soft skills (měkké dovednosti), mezi něž patřila například komunikace, práce v týmu a další. Jsou to právě ty kompetence, které je obtížné zjišťovat jinými metodami jako jsou např. testy. Podobně jako při výběru kompetencí pro konkrétní AC, jsem i já ve své práci řešila problém, jak vybrat a definovat jednotlivé kompetence tak, aby jedna nebyla podmnožinou druhé, aby se vzájemně co nejméně překrývaly a přitom obsáhly veškeré vlastnosti, schopnosti a dovednosti uváděné respondenty. V některých případech jsem záměrně ponechala rozdělené ty kompetence, kde by kompetence konkrétnější mohla být zahrnuta pod kompetenci obecnější (např. „vedení druhých“ je možné označit za jednu ze schopností požadovaných pro úspěšnou „práci v týmu“, či „prezentační dovednosti“ je možné zahrnout do velmi obsáhlé kompetence označené jako „komunikace“). Důvodem je významnost a důležitost konkrétnější kompetence, která je například pro úspěšnost v manažerské pozici klíčová.

Vedle validity Assessment centra, na kterou byla zaměřena část této diplomové práce, by bylo vhodné věnovat se také její základní podmínce, a tou je reliabilita. Reliabilitu je možné v případě AC studovat metodou shody posuzovatelů, která je dána stupněm shody jednotlivých posuzovatelů v konkrétních pozorováních. Na dosaženou hodnotu reliability AC má vliv jednak způsob hodnocení, ale především charakteristika samotných pozorovatelů (jejich zkušenosti, přístup, profese, stupeň únavy, nuda, očekávání apod.).

2.6. Závěr

Metoda Assessment centrum je personalisty vnímána jako jedna z nejpřínosnějších a nejobjektivnějších metod pro výběr a hodnocení pracovníků. Lépe byla hodnocena jen „práce na zkoušku“. Ta je však pro výběr pracovníků pro manažerské pozice jen těžko použitelná.

V rámci dotazníku, kde bylo osloveno 27 personalistů, byla metoda AC označována za metodu objektivnější než jsou výkonové testy, a to i přes to, že tato metoda není standardní a není ani standardizována (jednotlivá AC se od sebe mohou výrazně lišit délkou, strukturou i obsahem). Tento fakt si je možné vysvětlit jednak dobrou zkušeností personalistů s touto metodou, tak také diagnostickými testy, které jsou často zařazovány do programu Assessment centra a které již samy o sobě určitou objektivitu zaručují. Je zde nutné uvést i skutečnost, že oslovení personalisté znali téma mé práce, což také mohlo mít určitý vliv na jejich přístup k hodnocení jednotlivých metod.

Ve výčtu kompetencí, které lze nejlépe zjistit pomocí metody Assessment centrum, bylo oslovenými personalisty nejčastěji označováno jedenáct kompetencí, z nichž většinu je možné označit jako tzv. soft skills, tedy měkké dovednosti. Právě ty tvoří ve většině případů základ manažerské pozice. Konkrétně se jednalo o schopnosti a dovednosti z oblasti komunikace, dále pak kompetence týkající se vedení týmu, myšlení a rozhodování, ale také zvládnutí stresu nebo schopnost prezentace a sebezprezentace.

Shrnutím názorů 27 personalistů, kteří mají zkušenosti s AC, jsem se pomocí SWOT analýzy snažila o komplexnější pohled na tuto metodu, na její silné a slabé stránky, na možnosti a omezení (úskalí). Vznikl tak poměrně obsáhlý výčet charakteristik AC, který může posloužit při rozvahách, zda metodu AC použít v konkrétních pracovních situacích a především může upozornit na místa, na která je nutno se při realizaci Assessment centra více soustředit proto, aby realizovaná AC byla co nejobjektivnější, dosahovala co nejvyšší validity a byla skutečně přínosná pro řešení zvolených problémů.

V rámci diplomové práce byla zjišťována validita šesti realizovaných Assessment center, jejichž cílem bylo hodnocení a další rozvoj managementu ve společnosti XY. Jako validizační kritérium bylo použito hodnocení nadřazeným. Nejvyšší validitu vykázaly následující kompetence: analytické myšlení (0,49), zaměření na seberozvoj (0,42), koncepční/pojmové myšlení (0,39) a identifikace se změnou (0,30). U ostatních hodnocených kompetencí nebyla korelace statisticky významná. Celková validita realizovaných AC dosáhla hodnoty 0,38.

Literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2002.

ANASTASI, A. Psychological Testing. 5th ed. New York: Macmillan. 1982.

ARNOLD, J., COOPER, L. C., ROBERTSON, T. I. Work Psychology. London: Pittman Publishing. 1998.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum. 1994.

BYHAM, W. C. How a Scientific Assessment Center Works. London: Amacom. 1972.

FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha: Portál. 2000.

FOWLER, A. An Even-handed Approach to Graphology. *Personnel Management*, 1999, July, S. 47-51.

GAUGLER, B. B., ROSENTHAL, D. B., THORNTON, G. C., BENTSON, C. Meta-analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 1987, No. 72, S. 493-511.

HALL, R., NORRIS, P. Development Centres Making the Learning Organization Happen. *Human resources*, 1999, Autumn, S. 126 – 128.

HRONÍK,F.Poznejte své zaměstnance.Vše o Assessment Centre.Brno: ERA Group.2003.

JANDA,L.H.The Psychological Testing.Needham Heights: Allyn and Bacon.1998.

KERLINGER,F.N.Základy výzkumu chování.Pedagogický a psychologický výzkum.Praha: Academia.1972.

KYRIANOVÁ,H.Assessment centrum v současné personální praxi.Praha: Testcentrum.2003.

MARŠÁLOVÁ,L.,MIKŠÍK,O.,A KOL. Metodológia a metody psychologického výzkumu.Bratislava: SPN.1990.

MILKOVICH,G.T.,BOUDREAU,J.W.Řízení lidských zdrojů.Praha: Grada.1993.

MONTAG,P.Assessment centre.Moderní nástroj pro hodnocení výběr a výcvik personálu.Praha: Pragoeduca.2002.

MONTAG,P.Assessment centre.Univerzita Karlova v Praze.Filosofická fakulta.Katedra psychologie.2000.[Rigorózní práce]

MORAVCOVÁ,I.Assessment centrum a 360° hodnocení.Univerzita Karlova v Praze.Filosofická fakulta.Katedra psychologie.2001.[Rigorózní práce]

PYNES,J.,BERNARDIN,H.Predictiv Validity of an Entry-level Police Assessment Center.*Journal of Applied Psychology*,1998.

SCHMIDT,F.L.,HUNTER,J.E.The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology.Practical Implication of 85 Years of Research Findings.
Psychological Bulletin,1998,Vol.124, No 2,S.262 – 274.

SMART,D.Selection Interviewing.New York: Wiley.1983.

SMITH,M.Survey Item Blank.Bradford: MCB Publications. 1984.

ŠTIKAR,J.,RYMEŠ,M.,RIEGEL,K.,HOSKOVEC,J.Metody psychologické práce a organizace.Praha: Karolinum.2000.

ŠTIKAR,J.,RYMEŠ,M.,RIEGEL,K.,HOSKOVEC,J.Psychologie ve světě práce.
Praha: Karolinum.2003.

SVOBODA,M.Psychologická diagnostika dospělých.Praha: Portál.1999.

TAILOR,S.Employee resourcing.Institute of Personnel and Development.1998.

THORNTON,G.C.Assessment Centres in Human Resources Management.New York: Addison-Wesley Publishing Company.1992.

THORNTON,G.C.Assessment Centers and Managerial performance.New York: 1992.

1) <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>

Aktuální verze mezinárodně platných směrnic o Assessment Centres

2) <http://www.assessmentcentres.org/articles/whatisassess4asp>

Baham,W.C.What is Assessment Center? The Assessment centre Metod Applications, and Technologies.

Přílohy

Dotazník

Prosím Vás o zodpovězení následujících otázek týkajících se assessment/development center (AC/DC).

Vaše odpovědi budou použity pro vypracování diplomové práce.
Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto dotazníku.

■ Jaké jsou Vaše znalosti a zkušenosti s assessment / development centry (AC/DC):

(můžete označit i více alternativ)

- AC/DC jsem zažil/la v roli účastníka
- AC/DC znám z role pozorovatele/hodnotitele
- AC/DC jsem sama připravoval/la a vedl/la
- AC/DC pro nás zajišťuje/zajišťovala externí společnost
- AC/DC znám pouze teoreticky

■ Kolika AC/DC jste se účastnil/a ?

■ Jaká byla obvyklá délka AC/DC ?

■ Které kompetence (pracovní schopnosti/dovednosti) se podle Vaší zkušenosti dají nejlépe zjišťovat pomocí AC/DC?

- | | |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

■ Zhodnoťte prosím následující postupy (nástroje) podle toho, jak objektivní a přínosné podle Vašeho názoru jsou při zjišťování pracovního potenciálu zaměstnanců.

Objektivita: 100% objektivní – na výsledku se nepodílejí žádné náhodné faktory

0% objektivní – výsledek závisí pouze na náhodě

Přínosnost: 100% přínosný – zodpoví veškeré otázky týkající se výběru/hodnocení

0% přínosný – nedává žádné další informace pro rozhodování

	Objektivita	Přínosnost
Diagnostické (psychologické) testy	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Osobnostní dotazníky	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Práce „na zkoušku“ cca 1 měsíc	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Assessment/development centrum	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reference	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Strukturovaný rozhovor	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informace z životopisu	<input type="text"/>	<input type="text"/>

▪Jaké jsou podle Vašeho názoru:

Silné stránky AC/DC :	Slabé stránky AC/DC :
Možnosti (výzvy) AC/DC :	Úskalí (hrozby) AC/DC :