

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2005–2009

Klára Dočekalová

Výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců pomocí
metody Assessment Centre

Employee Selection, Appraisal and Development
by means of the Assessment Centre

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:.....PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Obsah

0 Úvod	4
1 Metoda Assessment Centre	5
1.1 Definice metody Assessment Centre	5
1.2 Využití metody Assessment Centre	8
2 Teoretická východiska AC.....	13
2.1 Zážiteková pedagogika	13
2.2 Sociální psychologie	14
2.3 Psychologie osobnosti.....	14
2.4 Řízení lidských zdrojů.....	15
3 Měření efektivity metody AC	16
3.1 Objektivita metody AC.....	16
3.2 Validita metody AC	16
3.2 Reliabilita metody AC.....	18
4 Nástroje používané v Assessment Centrech	18
4.1 Psychodiagnostické nástroje.....	18
4.1.1 Klinické metody	19
4.1.2 Testové metody.....	22
4.2 Modelové situace.....	35
4.2.1 Individuální modelové situace.....	36
4.2.2 Skupinové metody	38
4.4 Sociometrie.....	39
5 Fáze realizace programu AC	39
5.1 Fáze rozhodování, zda AC realizovat.....	39
5.2 Přípravná fáze	40
5.3 Realizační fáze.....	40
5.4 Vyhodnocení zjištěných údajů	41
5.5 Závěrečná zpráva	41
5.6 Zpětná vazba účastníkům	42
5.7 Převedení získaných údajů do praktické podoby a jejich využití dle zadání	42
6 Výhody i možná úskalí metody Assessment Centre	43
7 Budoucnost metody AC.....	48
8 Závěr.....	50
9 Soupis bibliografických citací.....	52
10 Bibliografie	54
11 Přílohy	55

Anotace: Hlavním cílem této práce je objasnit metodu Assessment Centre, její teoretická východiska se zaměřením na diagnostické nástroje, které využívá, a vhodnost jejich použití. Bližší pozornost je dále věnována očekávané budoucnosti metody. První část práce je zaměřená na definování metody, oblasti jejího možného využití, a aby si čtenář mohl představit metodu Assessment Centre v širších souvislostech, zabývá se práce i teoretickými východisky metody. Měření efektivity je rozhodující pro standardizaci metody, a proto je i tato práce zacílená na kritéria, která jsou měřena u metody Assessment Centre. Největší pozornost je ovšem věnována nástrojům, které metoda Assessment Centre používá k diagnostice, a jejich vhodnosti k použití v jednotlivých typech Assessment Centre. V závěrečné části si práce klade za cíl popsat ideální postup při realizaci programu Assessment Centre.

Klíčová slova: Assessment Centre, AC, psychodiagnostické metody, modelové situace, sociometrie, realizace programu, zážitková pedagogika, sociální psychologie, psychologie osobnosti, řízení lidských zdrojů

Abstract: The aim of this study is to clarify that is the Assessment Centre method, it's theoretical background and to focus on psychodiagnostic methods and their suitability for usage in Assessment Centre. Close attention is paid to expected future for this method. First part of this study is focused on definition of the method, usage areas and theoretical background. Measuring for the method effectiveness is important for standardization procedure. For that reason is study aimed on criterias that needs to be measured. The main attention is paid to diagnostic tools used in Assessment Centre. The final part is focused on program realization process.

Key words: Assessment Centre, AC, psychodiagnostic methods, simulations, sociometrie, program realization, experience pedagogy, social psychology, personality psychology, human resources.

0 Úvod

Téma „Výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců pomocí metody Assessment Centre“ jsem si zvolila z praktického důvodu. Pracuji v oblasti formování pracovní síly a rozvoje zaměstnanců, a proto se zajímám o veškeré kvalitní metody pro práci s lidmi. Mým hlavním zájmem je efektivní práce se zaměstnanci, a to jak s budoucími při výběrovém řízení, tak se stávajícími při řízení jejich výkonnosti a rozvoje. Metoda Assessment Centre (AC) nabízí mnoho možností pro obě tyto oblasti. Práci s lidskými zdroji považuji za klíčovou pro ekonomickou prosperitu firmy. Výběrem vhodných zaměstnanců formuje firma svou pracovní sílu, firemní kulturu a nepřímo také působí na personální marketing. Z tohoto důvodu mohou být požadavky na zaměstnance velmi široké a těžko postihnutelné pouhým přijímacím rozhovorem. Metoda AC nabízí komplexní řešení schopné s velkou pravděpodobností předpovědět úspěch kandidáta na určité pracovní pozici. Metodu AC lze využít v oblastech, ve kterých je potřeba správně diagnostikovat dovednosti a kompetence lidí ve firmě.

Práce si klade za cíl popsat metodu AC a její teoretická i praktická východiska. Protože AC využívají velmi pestrou škálu nástrojů, jejich citlivé použití je pro úspěch této metody velmi důležité. Velkou část práce proto věnuji právě přehledu a popisu těchto nástrojů s uvedením vhodných situací pro jejich použití v programu AC. Pozornost si zaslouží i popsání ideálního postupu při sestavení programu AC spolu se zaměřením na doporučení, která čerpám z vlastní praxe a z dostupné literatury. Jako každá metoda má i AC svá úskalí. Jejich znalost může napomoci se těmito rizikům vyhnout či porovnat výhody a nevýhody spojené s touto metodou. Právě z tohoto důvodu bych chtěla ve své práci tato úskalí popsat. Závěrem se také zamyslím nad budoucností metody AC, jelikož se domnívám, že díky své pružnosti a přizpůsobivosti podmínkám měnící se společnosti má stále co nabídnout.

Ve své práci čerpám převážně z pramenů domácích autorů věnujících se AC metodě, psychodiagnostickým metodám a také tématu řízení lidských zdrojů. Ovšem neopomím ani zahraniční autory, jejichž práce se převážně odráží v metodách, validitě těchto metod a praktických zkušenostech s využitím metody AC v zahraničí.

Ráda bych také poděkovala PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., za odborné vedení a pomoc při tvorbě této bakalářské práce.

1 Metoda Assessment Centre

1.1 Definice metody Assessment Centre

Název Assessment Centre neodkazuje na místo konání výběrového řízení, jak by se při doslovném překladu anglického názvu metody mohlo zdát, ale poukazuje na skutečnost, že metoda AC je velmi strukturovaná, komplexní a skládající se vždy z mnoha úkonů, které napomáhají identifikování potenciálu lidí ve firmě a uchazečů o zaměstnání.

Hroník (2005, s. 46) popisuje metodu AC takto: „AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích dodavatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“

Armstrong (2002, s. 287) definuje metodu jako „komplexní výběrovou metodu soustředící se na chování, které je definováno z hlediska dimenzí, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi“.

Rozvojovou složku metody AC zohledňuje Kyriánová (2003, s. 80) v její definici metody AC. „Assessment Centre je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“

Assessment Centra se liší převážně v jejich zaměření. Pokud se jedná o Assessment Centra zaměřená na rozvoj a hodnocení rozvoje zaměstnanců, je důraz kladen na trvalé sledování všech účastníků v mnohem širším kontextu. Při výběrovém AC se pozornost hodnotitelů soustředí na nejvíce perspektivní kandidáty v jasně definovaných oblastech (Kyriánová, 2003, s. 80). Dále lze AC rozlišit podle místa umístění aktivit na „outdoor“ a „indoor“ AC. S outdoorovými AC se můžeme setkat převážně tehdy, pokud účelem programu je rozvoj, trénink či diagnostikování rozvojových potřeb. V letním období se mohou obě metody vhodně zkombinovat, a to tak, že úvodní psychodiagnostické metody a individuální metody jsou realizovány v místnosti, přičemž skupinové a rozvojové aktivity se uskutečňují ve venkovních prostorech.

Metoda AC se vyznačuje několika typickými znaky. Povětšinou jsou pořádaná mimo organizaci zadavatele, aby byla zajištěna neutralita hodnotitelů a nebyla rozptylována pozornost hodnocených. Tento znak není samozřejmě pravidlem, ale doopravdy spíše typickým znakem. Doba trvání se může měnit dle požadavků a přání zadavatele. Pořádají se velmi krátká centra trvající jen několik hodin, ale i extrémně náročná trvající několik dnů. Nejběžnější dobou v praxi je jeden až dva dny. Programu AC se účastní vždy více kandidátů. Běžný počet bývá 12 a vždy je přítomno několik interních a externích hodnotitelů. Programu se také může účastnit moderátor, který celým programem provede. V praxi se ovšem nejčastěji setkáváme se zdvojením role moderátor a hodnotitel. Výstupem jsou vždy zpětné vazby účastníkům a posudky zaměřené na kritéria stanovená zadavatelem.

Montag (2002, s. 9) mluví o metodě AC jako o souhrnu metod a určuje přesné charakteristiky AC:

- *(předem) jasně definované parametry, které chceme zjišťovat,*
- *musí být použito více druhů technik,*
- *většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky (dimenze, vlastnosti, dovednosti) uplatní – a to v současnosti nebo ještě lépe v budoucnosti,*
- *chování účastníků musí být ve většině situací každého AC sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli,*
- *závěrečná zpráva o každém účastníku musí být výslednicí všech použitých technik a musí přihlížet k závěrům všech příslušných pozorovatelů.*

Metodu AC odlišují od ostatních metod tyto 3 hlavní principy (Hroník, 2005, s. 47):

- **princip vícero očí**
Pro tento princip je určující heterogenita (různost), dostatečný počet a profesionalita hodnotitelů.
- **princip různého úhlu pohledu**
Užití většího množství metod umožňuje různé úhly pohledu na účastníka, a tím prohlubuje spolehlivost AC. Standardem je užití individuálních a skupinových modelových situací a užití psychodiagnostických testů.
- **princip sledování změny v ohraničeném čase**
Sledování účastníka delší dobu během celého AC poskytuje možnost přesnějších a komplexnějších závěrů.

Na 28. mezinárodním kongresu o metodě Assessment Centre konaném 4. května 2000 v San Franciscu (Kalifornie, USA) byl schválen dokument „Směrnice a etické aspekty pro použití Assessment Center“ (2000, citováno 2008-12-11, dokument dostupný na Internetu: <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>), který jasně definuje metodu AC a odlišuje ji od metodologie, která pokud nesplňuje pravidla určená tímto dokumentem, neměla by užívat názvu AC.

Pravidla, která musí být splněna, aby se jednalo o skutečnou metodu AC, jsou následující: (volně přeloženo, zkráceno)

- **Analýza pracovního místa**
Před sestavením programu AC musí být provedena analýza pracovního místa, požadavků kladených na dané místo a určeny dimenze, kompetence, vlastnosti a kvalifikační předpoklady k úspěšnému zvládnutí požadavků pracovního místa.
- **Klasifikace chování**
Pozorování chování účastníků musí být klasifikováno smysluplnými a relevantními kategoriemi, jako dimenze, vlastnosti, charakteristiky, schopnosti, kvality, dovednosti, vlohy, kompetence a znalosti.
- **Hodnoticí techniky**
Techniky užívané v AC musí být navrženy tak, aby poskytly informace k vyhodnocení dimenzí předem definovaných analýzou pracovního místa.
- **Mnohonásobné hodnoticí techniky**
V AC musí být použity rozmanité hodnoticí techniky. Ty mohou zahrnovat testy, pohovory, dotazníky, sociometrické prostředky a simulace. Hodnoticí techniky jsou vyvíjeny či vybírány tak, aby postihly rozmanitost projevů chování a informací relevantních k definovaným kompetencím/dimenzím.
- **Simulace**
Mezi techniky hodnocení musí být zařazen dostatečný počet simulací odpovídajících pracovní pozici, a to tak, aby mohlo být posouzeno kandidátovo chování v každé z předem definovaných kompetencí/dimenzí.
- **Hodnotitelé**
Více hodnotitelů musí být použito k pozorování a hodnocení každého účastníka. Při výběru hodnotitelů by mělo být bráno v úvahu rovné zastoupení jednotlivých etnických a věkových skupin, pohlaví a pracovních profesí.
- **Odbornost hodnotitelů**
Každý hodnotitel musí před účastí na AC projít tréninkem a prokázat potřebnou výkonnost.

- **Záznamy pozorování**
Hodnotitelé by měli používat systematické postupy zaznamenávání výsledků pozorování chování účastníků. Tyto postupy mohou zahrnovat ručně psané poznámky, pozorovací škály, záznamové listy apod.
- **Závěrečné zprávy**
Hodnotitelé musí připravit zprávu z každého pozorování během každého cvičení, které bude sloužit při závěrečné diskuzi a zpracování závěrečné zprávy.
- **Sjednocená data**
Závěrečná souhrnná zpráva o projevech chování vychází ze shromážděných dat od všech hodnotitelů a ze statistického integračního postupu validovaného podle profesionálně uznávaných standardů.

Díky této směrnici je metoda AC jasně ohraničená, a proto více chráněná před neoprávněným užíváním názvu metody pro neadekvátní aktivity, čímž napomáhá budování jména metody u firem po celém světě. Účastníci takovýchto programů mají možnost se účinněji bránit, pokud nejsou stanovená pravidla dodržována. Znalost a povědomí podle mého přesvědčení působí v tomto případě ve prospěch metody AC.

1.2 Využití metody Assessment Centre

Metoda Assessment Centre se využívá v různých oblastech. Nejčastěji se jedná o metodu Assessment Centre spojenou s výběrovými řízeními. Oblíbenou je dále při identifikování rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců a velmi vhodná je jako tréninková metoda. Její využitelnost se rozšiřuje i do oblasti hodnocení výkonnosti a získaných dovedností. Přestože se jednotlivé oblasti navzájem prolínají, žádá si každá z nich trochu jiný přístup a pečlivou volbu užitých nástrojů.

Metoda AC může být použita pro výběr zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení, a v neposlední řadě i jako tréninkový program.

a) AC jako výběrová metoda

Metoda AC se nejčastěji využívá k výběru vhodných kandidátů na určitou pozici. Zvláště oblíbená je při výběru kandidátů pro povolání, která předpokládají kontakt s klienty a kde jsou vyžadovány specifické vlastnosti a dovednosti. Její využití lze rozšířit na nepřeborný počet pozic, ovšem s přihlédnutím ke skutečnosti, že není nejefektivnější metodou pro každou pozici. Proto je dobré mít na mysli nejen výhody, ale i možná rizika, která s sebou tato metoda přináší, a

zhodnotit její přínosy pro firmu v dané situaci. Výhody využití metody lze spatřit převážně ve schopnosti s velkou přesností diagnostikovat potenciál účastníků. Firma nejčastěji zvažuje finanční a časovou nákladnost této metody. O jednotlivých výhodách a rizicích pojednávám v kapitole 6. Pokud firma vše zváží a přínosy převažují, pak je AC jistě dobrou volbou.

Na co by se měla firma zaměřit, aby výběrové řízení s pomocí metody AC bylo úspěšné? Na tuto otázku není těžké odpovědět. Před rozhodnutím musí mít firma jasně definovanou pozici, kterou plánuje obsadit, či analyzované již existující pracovní místo. Definování pozice či analýza pracovního místa by měla obsahovat veškeré informace o pracovní náplni, úkolech, pracovních podmínkách, míře zodpovědnosti a také požadavcích na pracovníka, jako například fyzické předpoklady, dovednosti, osobnostní charakteristiky apod.

Bez dobře provedené analýzy se nemá žádné výběrové řízení, i když nevyužívá metodu AC, o co pevně opřít, a ani na co zaměřit. Následující kritéria analýzy pracovního místa, která uvádí Koubek (2006, s. 68), lze k tomuto účelu velmi dobře využít:

- **Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek**
 - Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
 - Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
 - Jak se práce provádí?
 - Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
 - Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
 - Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
 - Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání?
 - Komu je pracovník odpovědný?
 - Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
 - Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
 - Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
 - Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?
- **Otázky týkající se pracovníka**
 - Fyzické požadavky
 - Duševní požadavky
 - Dovednosti
 - Vzdělání a kvalifikace
 - Pracovní zkušenosti
 - Charakteristiky osobnosti a postoje

Nejen, že firma musí přesně vědět, jaké pracovní místo obsazuje, ale také musí mít jasno v tom, co očekává od úspěšného uchazeče. Tyto požadavky se odrážejí v kompetenčních modelech firmy. Kompetenční modely podrobně shrnují jednotlivé požadavky na pracovníka na dané pozici. Definované kompetence považují za naprosto nezbytné v užití metody AC, a proto jim věnují samostatnou kapitolu 2.4.

Před výběrovým řízením musí firma učinit několik důležitých kroků. Koubek (2006, s. 157) uvádí tyto:

- *Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka.*
- *Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat.*
- *Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě.*
- *Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě.*
- *Stanovit týmová (skupinová), útvárová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka.*
- *Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací.*
- *Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.*

Dalším požadavkem může být budoucí dobrá adaptace na firemní kulturu celé organizace, útvaru či týmu.

Výběrového AC se užívá také při výběru zaměstnanců do rozvojových aktivit či členů různých týmů. Může být užitá i při restrukturalizaci a snižování stavů. (Hroník, 2005, s. 55)

Výběrová AC se mohou lišit od ostatních i použitými nástroji. Domnívám se, že volba metod se přímo odvíjí od záměru, pro který je metoda AC využita. Proto lze vysledovat jednotlivé rozdíly v používaných nástrojích. Ve výběrových AC je možné se setkat převážně s těmito nástroji:

- Psychodiagnostické testy zaměřené na poznání základních struktur osobnosti
- Výkonové psychodiagnostické testy
- Rozhovory
- Hraní rolí

- Skupinové modelové situace

b) AC jako rozvojová metoda

Pokud je metoda AC využívána v rámci rozvoje zaměstnanců, nazývá se převážně „Development Centre“, aby její účel byl zřejmý již z názvu metody. Osobně nejsem zastáncem tohoto názvu. V praxi se často setkávám, že se oba názvy zaměňují, a to převážně z důvodu účelného zkrácení informací o důvodu pořádání AC programu. Zastávám názor, že pokud metoda je již definovaná jako Assessment Centre, mělo by být užíváno výhradně tohoto názvu s upřesněním účelu využití metody. Oblasti využití jsou minimálně čtyři a je zavádějící užívat dva názvy pro čtyři možná i více potenciálních zaměření AC.

Metoda AC je všeobecně považována za velmi vhodnou k rozvoji zaměstnanců, a to především z důvodu učení se zážitkem, sebepoznáním a rychlým nabytím zkušeností. Program rozvojového AC se zaměřuje spíše na část úkolovou a hodnoticí než na část diagnostickou. Ovšem při identifikování rozvojových potřeb je diagnostická část nevyhnutelná.

Stejně jako při organizování výběrového AC je třeba předem jasně vědět, jaký cíl má být touto metodou dosažen.

Cílem rozvojového AC může být podle Montaga (2002, s. 16):

- *Poskytnout hodnoceným detailní zpětnou vazbu o jejich chování v pracovních situacích.*
- *Podpořit hodnocené v tom, aby začali uvažovat, jak si rozvinout ty své dovednosti, v nichž mají slabiny.*
- *Podpořit diskuzi mezi hodnocenými a jejich bezprostředními nadřízenými o jejich dalším rozvoji a o výrobních a rozvojových plánech.*
- *Zpracovat přehled o souboru kompetencí, které jsou vyžadovány organizací.*
- *Umožnit vyšším personálním a ostatním manažerům uvažovat o budoucím uplatnění a rozvoji účastníků s přihlédnutím k jejich kompetenčnímu profilu, zjištěnému během AC.*
- *Identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří by mohli být rychle povýšeni do vyšších manažerských pozic.*

Jelikož je hlavním cílem rozvojových AC docílit změny chování, vychází metoda vždy z předem diagnostikované rozvojové potřeby. Velmi často tomuto AC předcházejí i další metody, které definují oblasti pro rozvoj u dané skupiny zaměstnanců.

Dalším širokým polem působnosti pro rozvojová AC je plánování nástupnictví ve firmách. Plánování nástupců na kritické pozice je strategické rozhodování firmy ovlivňující kariérní politiku firmy, rozvojové plány, šíření znalostí, dovedností a zajištění klíčových pozic ve firmě převážně z vlastních zdrojů. Pro firmu je tento způsob výhodný z hlediska nákladů a z hlediska personálního marketingu firmy. Rozvojová AC jsou vhodným nástrojem k identifikaci nástupců na danou pozici a k péči o jejich rozvoj a růst, aby v době potřeby byli připraveni na uvolněnou pozici okamžitě nastoupit. Běžně se plánování nástupců užívá pro seniorské pozice, ale jak zmiňuje Taylor (2007, s. 4), působnost rozvojových AC se rozšiřuje na identifikování potenciálu i u juniorských pozic.

Rozvojové AC využívá ve větší míře těchto metod:

- Zpětné vazby – poskytované po skončení AC nebo okamžitě po každé modelové situaci
- Modelové situace mapující různé pracovní náplně
- Modelové situace, které jsou zaměřené na další rozvoj
- Skupinové situace k podpoření týmové práce
- Psychologicko-profesní testy

c) AC jako hodnoticí metoda

AC využité k hodnocení nebo certifikování, jak jej zmiňuje Hroník (2005, s. 56), bývá využíváno méně než předešlé dvě metody. Přesto právě zde lze spatřit široké možnosti využití.

Specifické pro toto zaměření metody AC je jeho jednoznačná schopnost co nejpřesněji měřit a rozlišovat různé charakteristiky, jejichž výsledkem je klasifikace, porovnání, zhodnocení nebo certifikace. (Montag, 2002, s. 15) Důvody pro využití AC metody k tomuto účelu mohou být tyto:

- Zaměstnanci dokončili trénink a je třeba změřit jejich potřebné dovednosti před nastoupením na danou pozici.
- Firma si stanoví jako cíl rozvíjet lidi v určitých kompetencích a jako motivační faktor začlení tuto složku jako část benefitů. Musí tedy nejprve zhodnotit, jak se její zaměstnanci v stanovené kompetenci zlepšili apod.

Hodnoticí AC se ve využití nástrojů neliší od výběrového AC.

d) AC jako tréninková metoda

Čistě tréninkovou metodou se AC může stát, pokud jsou účastníci konfrontováni okamžitou zpětnou vazbou na jejich výkon v jednotlivých aktivitách. Aktivity v tréninkovém AC by měly co nejvíce souviset se současnými tréninkovými potřebami na dané pozici zastávané účastníky AC nebo na dalších pozicích tak, aby došlo k rozšíření pole působnosti zaměstnanců.

Charakteristické pro tréninkové AC je širší použití metod jako:

- Hraní rolí
- Simulace
- Případové studie
- Modelové situace

Hodnotitelé v tréninkovém AC jsou převážně odborníci na trénovanou oblast, pracovníci na seniorských pozicích a personalisté. Úlohu personalistů vnímám jako velmi důležitou v usměrňování odborníků a manažerů v přístupu k účastníkům a v dodržování pravidel zpětné vazby v AC.

2 Teoretická východiska AC

Metoda AC je kombinací nástrojů, které slouží k diagnostice osobností účastníků, osobnostních rysů, temperamentu, charakteru, schopností a motivace. AC jako metoda multidisciplinární vychází z psychologie osobnosti, sociální psychologie, psychologie práce a organizace. Čerpá z technik užívaných v oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky a v rozvojových či tréninkových programech z poznatků zážitkové pedagogiky.

2.1 Zážitková pedagogika

Zážitková pedagogika se převážně odráží v tréninkových a rozvojových AC, ale je i nedílnou součástí AC hodnoticích a výběrových. Mezi metody, které si AC ze zážitkové pedagogiky převzalo, můžeme řadit individuální i skupinové modelové situace a systém reflexe a sebereflexe. „Charakteristikou zážitkového vzdělávání je zapojení celého člověka (fyzicky, intelektuálně a emočně – tedy včetně pocitů a

smyslů) i jeho předchozích zkušeností a následné zpracování zážitku.“ (Franc, Zounková, Martin, 2007, s. 20) Zážiteková pedagogika podtrhuje holistický přístup při strukturování jakéhokoliv programu. V praxi je tak celý program strukturován do určitého rámce, který vytváří potřebnou atmosféru, fyzickou a psychickou bezpečnost a přesné zacílení programu.

Hlavní předností aktivit zážitkové pedagogiky je skutečnost, že dávají prostor účastníkům projevit své přirozené stereotypní chování, které je účastníkům přirozené a ke kterému inklinují za normálních podmínek. Zatímco v psychologických dotaznících (a částečně i v rozhovorech) mají lidé tendenci se stylizovat.

2.2 Sociální psychologie

„Sociální psychologie zkoumá psychologickou stránku sociálních fenoménů, které tvoří různé druhy interakcí mezi lidmi.“ (Nakonečný, 2004, s. 9) Proto je sociální psychologie dalším důležitým východiskem pro metodu AC. V jejím rámci je velmi často sledována sociální dynamika a využívána metoda sociometrie.

Sociální dynamika skupiny je pro metodu AC výchozím bodem. Při pozorování účastníků se nesledují pouze individua, ale také jejich způsob chování v interakcích, v působení na okolí a zastávání jednotlivých rolí ve skupině.

Metodou sociometrie se měří v AC vztahy ve skupině a identifikují se základní i vedlejší role. Sociometrie se nejběžněji užívá v rozvojových AC, ale i ve zbylých má svou důležitou roli. Hodnotitelé by měli být svým sociálním povědomím schopni identifikovat role ve skupině i bez přímého užití metody sociometrie.

2.3 Psychologie osobnosti

Cílem metody AC je co nejpřesnější poznání osobnosti účastníků. Proto je psychologie osobnosti jakýmsi základním kamenem této metody. Pojem osobnost je definován různými autory mnoha způsoby. Společně se lze ale shodnout na obecných znacích, které osobnost charakterizují (Bedrnová, Nový, 2002, s. 47):

- Jedinečnost
- Souhrnnost a jednota
- Relativní stálost

- Přizpůsobení a vývoj

AC čerpá z poznatků o struktuře osobnosti, motivaci jednání apod. Velmi často přebírá různé typologické modely, které mohou být součástí psychodiagnostických metod. Typologie vznikají na základě pozorovaných skupin charakteristik osobností, na základě vzájemných vztahů určitých charakteristik a procesů, které způsobují, že osobnost má výše uvedené znaky. Smékal (2002, s. 370) definuje osobnost takto: „Osobnost je komplexním systémem, jehož všechny části spolu navzájem souvisejí, navzájem se pronikají, podmiňují a uplatňují v aktech vědomí i jednání v řetězcích jednotek.“

Nejznámějším typologickým modelem je Eysenckova teorie. Hans Jürgen Eysenck dospěl dvoufaktorovou analýzou k poznání dvou základních dimenzí osobnosti. Teorii tvoří dimenze extroverze – introverze a lability – stability. Na základě těchto dimenzí můžeme poznat čtyři skupiny lidí podle jejich temperamentových vlastností. Jsou to melancholik, flegmatik, choleric a sangvinik. (Říčan, 2007, s. 68)

Typologických modelů existuje nepřeberné množství a každé AC může pracovat s jiným schématem. Ovšem cílem všech schémat je co nejlépe poznat povahu účastníka, což je využíváno především při psychodiagnostických metodách.

Psychodiagnostické metody k AC neodmyslitelně patří. Z těchto metod jsou to převážně metody testové. Ovšem neměly by v AC převládat, ale spíše plnit funkci doplňovací. Jak uvádí Montag (2002, s. 37), pokud psychodiagnostické metody převládají v AC programu, hrozí, že se budou hodnotitelé opírat převážně o ně, což by potom neodpovídalo podstatě metody AC.

2.4 Řízení lidských zdrojů

Z praxe personalistiky či řízení lidských zdrojů jsou to hlavně kompetenční modely a analýzy pracovních míst, co dává podklady pro činnost metody AC.

Kompetenční model poskytuje kritéria, na základě kterých se program AC sestavuje. „Kompetenční modely popisují konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60) Kompetence napomáhají personalistům přesně definovat potřeby struktury a charakteristik zaměstnanců, a to jak pro výběrová řízení, tak také pro další rozvoj stávajících zaměstnanců. Hroník (2007, s. 274) například definuje kompetenci jako trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování.

3 Měření efektivity metody AC

Aby byla metoda AC spolehlivou metodou, je nutné dbát na udržení standardů zajišťujících vysokou úroveň kvality této metody. Pro zajištění objektivity, validity a reliability metody AC musí metoda vycházet ze standardizovaného zadání, jednoznačných pravidel identifikace znaků, skórování, vyhodnocování a interpretace. (Hroník, 2005, s. 37)

3.1 Objektivita metody AC

Objektivita se dotýká veškeré činnosti v rámci AC. „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.“ (Hroník, 2005, s. 37)

Hroník dále uvádí, jak lze objektivitu zvýšit:

- *Vytvořením jednotného systému hodnocení výsledků (testů, pozorování)*
- *Přípravou a profesionalitou assessorů*
- *Jednoznačným zadáním (instrukcí) při administraci testu, modelové situace*
- *Shodnými podmínkami zadání*

3.2 Validita metody AC

Validita vypovídá o tom, zda test měří skutečně to, co měřit má, a tím ukazuje na svou praktickou využitelnost. (Svoboda, 1999, s. 13) Z tohoto důvodu se zaměřuje pozornost při sestavování programu na to, aby byly jednotlivé metody validní. Validita metody AC se zjišťuje pomocí metaanalýz, které statisticky posuzují větší počet AC, za účelem posouzení jejich efektivity. Posuzuje tedy validitu metody AC jako takovou a neposuzuje toliko platnost jednotlivých programů. Validita AC se tedy může měnit podle zařazených nástrojů, podle kvalit hodnotitelů apod.

Svoboda (1999, s. 13) definuje čtyři druhy validity:

- *Empirická validita*
Empirická validita udává pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu na jedné straně a tím, co máme pomocí testu zjistit u vyšetřované osoby na druhé straně.
- *Paralelní validita*
Paralelní (souběžná validita) udává, nakolik účinně test zjišťuje současný stav.
- *Predikční validita*
Predikční (prognostická) validita je pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním vyšetřované osoby po daném časovém odstupu.
- *Pojmová validita*
Pojmová (teoretická, konstrukční) validita určuje, které psychologické kvality test měří.

Montag (2002, s. 27) uvádí tyto druhy validity, které je v rámci AC nutno sledovat:

- *Konvergentní validita*
Konvergentní validita vypovídá o tom, jaký je soulad v měření určité charakteristiky (dimenze) ve dvou či více situacích.
- *Diskriminační validita*
Diskriminační validita určuje to, jak dobře jsou definovány jednotlivé zjišťované dimenze (charakteristiky) a jak dobře jsou navrženy jednotlivé modelové situace v AC, z pohledu toho, jak dobře jsou schopny odlišit jednotlivé dimenze.
- *Obsahová validita*
Obsahová validita udává, nakolik jsou předkládané problémy a situace dostatečně reprezentativními vzorky situací, které musí účastníci zvládat a řešit během výkonu své pracovní činnosti, a zda jsou reakce vynucené předkládanými podněty a situacemi reprezentativním vzorkem žádoucího pracovního výkonu.

3.2 Reliabilita metody AC

„Reliabilita představuje spolehlivost a přesnost měření, která se vztahuje jednak k nástroji měření (spolehlivost metod), jednak k výsledku měření (spolehlivost assessorů). Znamená míru shody při opakovaném měření.“ Hroník (2005, s. 37)

Protože metoda AC v sobě kombinuje několik metod a při sestavování programu se zařazují metody v různých podobách a počtech, je velmi těžké říci, do jaké míry jsou validní a reliabilní. Jak uvádí Kyriánová (2003, s. 74), riziko je nižší u věrohodnosti výsledků AC spojené hlavně s užitím různých technik. Dalším rizikem pro AC je skutečnost, že metoda AC je více otevřená individuálním interpretacím hodnotitelů než třeba testy. (Taylor, 2007, s. 8)

4 Nástroje používané v Assessment Centrech

Síla metody AC spočívá právě ve využití správných diagnostických nástrojů ve vhodné kombinaci. Úkolem organizátorů programu je zvolit vhodné nástroje, které zajistí, že zadavatelem definovaná kritéria budou správně diagnostikována. Existuje nespočet nástrojů, které může AC využít, přičemž hlavní podmínkou pro jejich použití je validita. Při pátrání po konkrétních východiscích metody je možné nahlédnout do přehledu kategorií metod výzkumu osobnosti, který sestavil A. Murray a G. W. Allport. Z celého seznamu, který uvádí Smékal (2004, s. 473), lze vysledovat hned několik metod, které současné AC využívá.

4.1 Psychodiagnostické nástroje

Psychodiagnostické nástroje vytváří jakýsi „odrazový můstek“ v AC nebo slouží k potvrzení výsledků plynoucích z pozorování v modelových situacích. Ovšem nikdy by neměly v AC psychodiagnostické nástroje převládat. Důvodem je možné odpoutání pozornosti hodnotitelů od výsledku jejich pozorování při dalších užitých metodách.

Psychodiagnostické metody v rámci této práce rozdělují podle Svobody (1992, s. 15)¹ na klinické a testové, ze kterých si AC vybírá nástroje nejvhodnější pro personální praxi.

I. Klinické metody

- Pozorování

- Rozhovor

II. Testové metody

a) Výkonové

- Testy inteligence

- Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

- Testy vědomostí

b) Testy osobnosti

- Projektivní techniky

- Dotazníky

- Posuzovací stupnice

4.1.1 Klinické metody

Klinické metody jsou pro AC velmi důležité. Jejich hlavní charakteristikou je, že získané údaje jsou kvalitativního charakteru. Tudiž poskytují hodnotitelům možnost kvantitativní výsledky spojit do uceleného rámce. To je jedinečná vlastnost těchto metod. Jak uvádí Šnýdrová (2008, s. 88), klinické metody jsou schopny postihnout jevy, jako jsou životní styl, hodnoty, motivace, souvislost aktuálního stavu s minulostí apod. Což je pro pochopení osobnosti člověka velmi důležité.

a) Pozorování

Právě pozorování je nástrojem, o který se metoda AC nejvíce opírá. Montag (2002, s. 18) věnuje velkou pozornost pozorování jako metodologickému základu celé metody. Je tomu tak převážně z důvodu, že pozorování tvoří významnou část činností hodnotitelů, a tudíž dobré osvojení dovednosti pozorovat je pro hodnotitele

¹ Výčet není úplný s přihlédnutím k využitelnosti v metodě AC.

nezbytné. Svoboda (1992, s. 17) definuje metodu takto: „Metoda pozorování spočívá v záměrném a plánovitém vnímání, které je cílevědomě zaměřeno k dosažení určitého cíle.“ Toto pozorování může mít několik podob, ze kterých AC potřebuje hlavně pozorování systematické a strukturované. Což je takové, které je pevně ohraničeno předem stanoveným schématem. Tudíž hodnotitel si je vědom, na co má zaměřit svou pozornost. K tomu, aby bylo pozorování plně strukturované, AC využívá záznamových archů, díky kterým je možné se při určité aktivitě zaměřit přímo na kompetence, dovednosti či jiné chování, pro které byla aktivita určena.

Záznamové archy či pozorovací schémata se mohou lišit podle toho, do jaké míry je třeba přesně identifikovat danou kompetenci a její rozsah, či zda je lepší dát širší prostor hodnotitelům k vyjádření vlastních názorů. Nejčastější praxí bývají záznamové archy umožňující hodnotit dle předdefinovaných dispozic a zároveň ponechávající prostor pro dodatečné poznámky hodnotitele o pozorovaném chování.

Tyto druhy záznamů uvádí Montag (2002, s. 20):

- Záznam o průběhu děje
- Záznam frekvencí vstupů jednotlivých účastníků
- Čas do prvního aktivního vstupu a intervaly vstupů
- Seznam sledovaných charakteristik

Hroník (2005, s. 74) uvádí dále „Balesovo pozorovací schéma“ a „Interpretační systém pozorování“ dle Baumgartenové. Balesovo pozorovací schéma umožňuje pozorovateli se soustředit na jednotlivé činnosti a zaznamenávat je. Pozorovatel během pozorování zaznamenává příslušné reakce k jednotlivým kategoriím. Dalším možným schématem je Interpretační systém pozorování Baumgartenové, které se skládá z kategorií a jednotlivých možných reakcí na situace v každé kategorii. Umožňuje interpretovat chování jednotlivých účastníků AC na základě přesně definované struktury.

Hodnotitel v rámci AC sleduje především tyto faktory:

- Přístup k úkolům
- Vztah k lidem
- Chování k sobě samému
- Projevování emocí

Pozorování a zaznamenávání pozorovaných skutečností má svá pravidla, která je nutno dodržovat, pokud má být AC úspěšné. Pravidla jsou následující (Taylor, 2007, s. 33):

- Spolu s hodnocením je nutné zaznamenávat přesné sledované příklady chování
- Nikdy nehodnotit subjektivně ani všeobecnými hodnoceními
- Zaznamenávat přesně, co a jak se událo, a nikoliv proč se tomu tak stalo či jak se u toho dotyčný pravděpodobně cítil
- Vyvarovat se projekce

b) Rozhovor

Rozhovor poskytuje hodnotitelům důležité informace o názorech, postojích či obavách účastníků. Není zahrnován vždy, ale pokud je, může velmi dobře ucelit již získané informace. V AC je používán pouze rozhovor řízený nebo standardizovaný, protože hodnotitel získává záměrně určité informace a obvykle postupuje podle předem vypracovaného schématu. Rozhovor bývá zařazován většinou na začátek programu. Ideální doba rozhovoru se uvádí 45 min. (Horník, 2005, s. 111) Rozhovor má převážně doplňkovou funkci v AC, a to hlavně z důvodu kolísavé validity této metody. Ta totiž v tomto případě závisí na ochotě účastníka sdělovat dané informace nebo například se zkušenostmi hodnotitele s vedením rozhovoru. (Svoboda, 1992, s. 31)

Rozhovor může mít tyto podoby: (Koubek, 2006, s. 168)

- 1+1 nebo také mezi čtyřma očima
- Panelový rozhovor
- Postupný rozhovor
- Skupinový rozhovor

Další členění podle zaměření rozhovoru uvádí Hroník (2005, s. 111):

- Motivačně hodnotící rozhovor
Sleduje reflexi a sebereflexi, charakter motivace a temperament.
- Motivačně hodnotící pohovor při restrukturalizaci
První rozhovor je doplněn o otázky týkající se změn.
- Biografické interview
Snaží se vysledovat klíčové události v životě účastníka. Hodnotitelé mohou svou pozornost zaměřit také na vyjádření pocitů a motivací.
- Manažerské interview
Zabývá se současností a budoucností a je více používáno v rozvojových AC.

4.1.2 Testové metody

Psychodiagnostické testové metody mají v AC své nezastupitelné místo. Napomáhají hodnotitelům dozvědět se o účastnících co nejvíce informací podstatných pro jejich pracovní či jinou úspěšnost (výkonnost, přesnost, schopnost učit se apod.). Šnýdrová (2008, s. 112) definuje psychodiagnostické testové metody takto: „Psychologickými testy se pokoušíme kvantitativně zachytit určené oblasti chování a prožívání diagnostikovaného jedince, abychom získali co možná nejpřesnější výpověď o relativním stupni projevu zkoumaného znaku.“ V rámci AC je nezdárc kdy potřeba se zaměřit na určitý znak osobnosti, který je důležitý k posouzení jednotlivých znaků, které jsou důležité pro výkon dané pozice nebo pro potencionální rozvoj.

Nejčastěji se v AC užívá testů výkonových, testů inteligence a osobnostních dotazníků. Zařazení jakýkoliv testů je závislé na zadání a na odbornosti hodnotitele.

4.1.2.1 Výkonové testy

Výkonové testy jsou vůbec nejpropracovanější testové metody užívané v diagnostice osobnosti. Užívají zpravidla starších mnohokrát osvědčených podnětů a úloh, i když jsou někdy nově seskupeny a také interpretovány. Existuje tudíž velká baterie osvědčených testů v této kategorii. Jak uvádí Hroník (2005, s. 200), jejich měřitelnost je podstatně jednoznačnější než v případě jiných skupin testů. Při použití výkonových testů je nutno mít na paměti skutečnost, že měříme jen určitý jeden znak, který vytržený z kontextu celé osobnosti a důvodu, proč tento znak měříme, nemusí vypovídat o schopnosti jedince vykonávat danou pozici či značit potřebu rozvoje v dané oblasti. Výkonové testy nám tudíž spíše poskytují ujasňující informace, které musíme spojit s pozorovanými skutečnostmi během celého AC. Například vysoká schopnost analytického myšlení nám nezaručí, že dotyčný bude dobře vykonávat analytickou pozici, ovšem naznačí velmi dobrou pravděpodobnost schopnosti práci vykonávat a v kombinaci s dalšími faktory, jako je schopnost koncentrace, schopnost práce pod stresem apod., nám podá již ucelenější obrázek o daném jedinci. Velkou výhodou výkonových metod je jejich nezávislost na subjektivních úmyslech účastníka záměrně ovlivnit výsledky testu. (Svoboda, 1992, s. 35)

a) Testy inteligence

„Testy inteligence jsou standardizované metody vyšetření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince.“ (Svoboda, 1992, s. 37) W. Stern

již v první polovině 20. stol. zavedl tzv. inteligenční kvocient, který vyjadřuje vztah mezi mentálním vývojem člověka a chronologickým věkem. Tento kvocient je tzv. vývojový, protože měří vývoj některých schopností, který vrcholí mezi 20.–25. rokem věku člověka. Z tohoto důvodu byl zaveden tzv. deviační inteligenční kvocient, který srovnává úroveň schopností s průměrem v populaci stejného věku.

V AC se nejčastěji užívá těchto testů inteligence:

- Test struktury inteligence (I-S-T)
 - Analytický test inteligence
 - Ravenovy progresivní matice
 - Test sociální inteligence (SIT)
-
- Test struktury inteligence (I-S-T)

Test byl vytvořen Rudolfem Amthauerem již v roce 1953. Cílem testu je popsání struktury inteligence v rámci celé osobnostní struktury. Test se skládá z 9 subtestů a celkem 176 úloh. (Svoboda, 1992, s. 61)

Tyto subtesty tvoří:

- Doplnění vět
Tvoření úsudku, zdravý rozum, smysl pro skutečnost a praktické myšlení.
- Eliminace slova
Jazykový cit, induktivní řečové myšlení, vystižení slovních významů, schopnost vcítění.
- Analogie
Kombinační schopnosti, pohyblivost a proměnlivost myšlení, chápání vztahů, spokojenost s přibližnými řešeními.
- Zobecňování
Schopnost abstrakce, tvoření pojmů, vyjadřovací schopnost.
- Početní úlohy z aritmetiky
Praktické početní myšlení.
- Numerické řady
Induktivní myšlení s čísly, teoretické početní myšlení.
- Volba geometrického obrazce
Představivost, názorově celostní myšlení a konstruktivní myšlení.
- Úlohy s kostkami
Prostorová představivost.
- Pamětní učení

Schopnost pamatovat si, umět podržet naučená slova, trvání koncentrace a schopnost zátěže.

Protože test je velmi obsáhlý a časově náročný, stává se, že se v AC použije pouze určitých subtestů z I-S-T podle sledovaných parametrů. Například od manažerů se očekává dobrý výkon v subtestu Analogie, Generalizace a Numerické řady. (Hroník, 2005, s. 2002)

- Analytický test inteligence

Tento test byl vytvořen Meilim pro potřeby profesionálního poradenství v roce 1982. Pomocí faktorové analýzy Meili vyvodil čtyři faktory, jimiž popisuje strukturu inteligence. Jedná se o komplexnost, která představuje množství i rozsah prvků struktury, které je hodnocená osoba schopna přesně postihnout a pochopit. Druhý formální faktor Meili označil jako plastičnost, jež reprezentuje schopnost rozkládat a vynalézavě reorganizovat podnětové struktury. Další z faktorů, globalita, je schopnost seskupovat a integrovat informace do složitějších celků a systémů. Čtvrtým faktorem je plynulost, tedy schopnost plynule přecházet od jedné informace k druhé a brát zřetel na obě. (Svoboda, 1992, s. 57)

Celý test se skládá ze šesti subtestů:

- Obrazové řady
- Číselné řady
- Věty
- Mezery
- Kresby
- Analogie

Obrazové a číselné řady aktivují hlavně induktivní myšlení, analýzu a porozumění. Mezery a analogie měří míru intelektuální senzitivity, jemnost diferenciací, uvědomělost i záměrnost myšlení. Věty a kresby reprezentují pohyblivost a přizpůsobivost myšlení, schopnost přetvářet dílčí struktury. (Svoboda, 1992, s. 59) Na základě těchto měření je možno diferencovat 5 druhů inteligence, které Meili stanovil. Jedná se o logicko-formální inteligenci, obrazně-konkrétní inteligenci, analytickou inteligenci, kombinační a tvůrčí inteligenci, senzitivní, jemnou, ostrou a záměrnou inteligenci.

- Ravenovy progresivní matice

Ravenovy progresivní matice je zkouška abstraktní tvarové percepce a dedukce. Test je oblíbený převážně pro svoji jednoduchost, nezávislost na vzdělání a kulturním prostředí a také pro svou schopnost rychle získat základní orientační údaje o inteligenci zkoumané osoby. „Test obsahuje 60 úkolů, seřazených do 5 skupin po dvanácti úlohách. Úkolem zkoumaného je dosadit z možných variant tu, která logicky zapadá do vynechaného místa v ploše se základním vzorem.“ (Svoboda, 1992, s. 42)

Tento test je vhodný při výběrových řízeních převážně na obchodnické, operátorské pozice nebo na nižší manažerské pozice. (Hroník, 2005, s. 202)

- Test sociální inteligence (SIT)

Test sociální inteligence se převážně zařazuje na výběrová AC na pozice, které přicházejí často do styku s klienty, a tudíž vhodní uchazeči musí mít velmi dobře vyvinutou sociální inteligenci. Takovýmto testem je Sociale Interpretation Test (SIT), který vyvinul Hans J. C. Berger. Základem testu je schopnost zkoumané osoby odpovědět na otázky týkající se různých obrázků sociálních situací. (Svoboda, 1992, s. 67)

b) Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

Z testů speciálních schopností AC vybírá podle zadání převážně zkoušky kreativity, zkoušky technických schopností, verbálních a matematických schopností a také paměťových schopností. Některé testy speciálních schopností jsou již součástí komplexních testů inteligence jako jejich subtesty, např. u testu I-S-T popisovaného výše.

- Testy paměti

Testy paměti bývají součástí AC, pokud je důraz kladen na schopnost uchování velkého množství informací při analýze pracovní pozice. Nejběžnějším testem paměti je zapamatování si řady podnětů, které si musí zkoumaná osoba po určitém čase správně vybavit.

- Testy kreativity

Kreativita jako schopnost hledat neobvyklá řešení problémů je v AC sledována převážně u povolání, která musí neustále přicházet s novými nápady a rušit staré a zavedené cesty. Takovými povoláními jsou střední a vyšší manažerské pozice, pozice v marketingu nebo v reklamě.

Jedním z nejužívanějších testů kreativity je verze B Torranceho figurálního testu tvořivého myšlení. Tento se skládá ze tří subtestů.

- Tvoření obrázku
Zkoumaná osoba dostane samolepicí papírek ve tvaru fazolky a ten má za úkol dokreslit a vtipně pojmenovat.
- Neúplné figury
Zkoumaná osoba má dokreslit 10 započatých kreseb.
- Opakované figury
Zkoumaná osoba má dokreslit 36 kruhů.

Sledují se čtyři faktory divergentního myšlení. Figurální fluence, která je dána počtem odpovědí v jednotlivých subtestech, poukazuje na množství kreativních řešení. Druhým faktorem je Figurální flexibilita poukazující na schopnost přesunů v myšlení. Dále se sleduje Figurální originalita, tedy statistická infrekvence, a Figurální elaborace, která ukazuje na počet jednotlivých detailů v kresbách. (Svoboda, 1992, s. 73)

- Bourdonův test pozornosti

Bourdonův test se zařazuje do AC, pokud pracovní pozice vyžadují rychlost, přesnost a stabilitu výkonu. (Hroník, 2005, s. 200) Test je založen na principu diskriminace tvarů, kterých je více. Používá se pro sledování koncentrované pozornosti, přesnosti, percepce a psychomotorického tempa.

- Názorové řady

Tento neverbální test se orientuje na diagnostikování dynamické představivosti spojené s logickým uvažováním. Úkolem zkoumané osoby je logické seřazení posloupnosti jednotlivých změn v jednotlivých řadách. (Svoboda, 1992, s. 80)

- Wathson-Glaserův test hodnocení kritického myšlení

Wathson-Glaserův test hodnocení kritického myšlení se užívá v AC převážně při posuzování manažerských pozic. Celý test se skládá z pěti subtestů: (Hroník, 2005, s. 202)

- *Úsudek* – zkoumá se platnost úsudků vytvořených na základě série faktických údajů.
- *Rozpoznávání myšlenek* – identifikování nevyslovených domněnek nebo předpokladů ze série tvrzení.
- *Dedukce* – určování, zda závěry opravdu vyplývají z informací obsažených v daných výrocích a premisách.
- *Interpretace* – zvážení faktů a rozhodování o oprávněnosti zveřejnění a závěrů vyvozených na základě daných údajů.
- *Hodnocení argumentů* – rozlišování mezi argumenty silnými, podstatnými a argumenty slabými, nepodstatnými.

- Testy technických schopností

Testy technických schopností vypovídají o praktickém intelektu, konstrukčních schopnostech, o úrovni představivosti. Jedním z testů měřících technické schopnosti je Loeweho pyramida. Úkolem zkoumané osoby je složit čtyřbokou pyramidu ze sedmi částí. (Svoboda, 1992, s. 89)

- Testy verbálních a matematických schopností

Verbální schopnosti jsou klíčové pro povolání, jako jsou manažerské, asistentské, poradenské pozice, a činnosti spojené s jednáním se zákazníky a důležité jsou pro pozice fungující v marketingu. Tyto testy jsou do AC zařazovány, pouze pokud osoba zastávající pozici doopravdy potřebuje vynikající komunikační schopnosti, jelikož úroveň komunikačních schopností lze sledovat v rámci celého AC bez užití testů. Příkladem testu verbálních schopností je zkouška „Doplňování vět“, ve které má zkoumaná osoba za úkol doplňovat nejvhodnější slova do neúplného textu. (Svoboda, 1992, s. 91)

- Testy manažerských schopností

Pokud se tvůrci AC programu rozhodnou zařadit psychodiagnostické testy manažerských schopností, což činí převážně u rozvojových AC středního

managementu, mohou sáhnout po testu hodnocení manažerských předpokladů S. F. Blikhorna. Tento test je tvořen třemi subtesty. (Hroník, 2005, s. 203)

- Numerický test – schopnost pracovat s čísly
 - Verbální test – kritické, objektivní myšlení
 - Abstraktní test – schopnost divergentního myšlení, induktivního vhledu a myšlenkové flexibility
-
- Testy vědomostí

Vědomostní testy se zařazují do AC pouze výjimečně, a to pokud pracovní pozice vyžaduje speciální, úzce specializované znalosti. Dále bývají zařazovány do rozvojových AC, kde je potřeba diagnostikovat potřeby dalšího vzdělávání.

4.1.2.2 Testy osobnosti

Atkinson (2003, s. 346) definuje osobnost takto: „Osobnost je příznačné a charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které definují individuální osobní styl interakce s fyzickým a sociálním prostředím.“ Celou tuto vnitřní organizaci, jednotu a dynamiku se pokouší psychodiagnostika co nejlépe rozpoznat a popsat pomocí různých typologií.

„Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“ (Nakonečný, 1993, str. 3) Abychom byli schopni tyto procesy popsat, vzniklo mnoho diagnostických metod sloužících k tomuto účelu.

a) Projektivní techniky

Pojem projekce zavedl do psychologie už Zikmund Freud. Označoval jím mechanismus obrany proti úzkosti, který umožňuje připisovat vlastní nežádoucí přání, snahy a pocity jiným osobám. (Šnýdrová, 2008, s. 121) Ale projekce je také procesem ne plně uvědomovaného promítání duševních stavů a procesů navenek. Princip projekce, jak uvádí Svoboda (1992, s. 112), předpokládá externalizaci chování. Projektivní techniky tedy jsou jakýmsi katalyzátorem tohoto chování. Duševní život člověka se ukazuje pomocí verbální komunikace, pohybů těla i

výtvarů člověka. Při trpělivém pozorování a zkoumání můžeme usuzovat na duševní stav člověka a na psychické tendence osoby. Každá projektivní metoda je určitým vyprovokováním reakce, ať už se jedná o techniku nedokončených vět nebo reakce na podměty a volné asociování. Diagnóza je převodem získané informace na znak osobnosti, který s největší pravděpodobností představuje. Stejným způsobem je postupováno při analýze výsledků činnosti, které jsou významným zdrojem informací. Zkoumaný může být i produkt, který nebyl za tímto účelem vytvořen. Tento fakt může spíše posílit obsah duševních stavů projektovaných do díla. Z toho vycházejí grafické projektivní techniky a také grafologie, zabývající se rozborem písma jako volní činností člověka.

Projektivní techniky mají určité společné charakteristiky (Šnýdrová, 2008, s. 122):

- *Podstatné údaje pro diagnostiku poskytuje spíše psychologická než fyzická skutečnost světa vyšetřované osoby. Takzvaná fakta ze života vyšetřované osoby mohou, avšak nemusí určovat její osobnost. Její současné názory, postoje, ideály, konflikty a fantazie jsou však rozhodující pro ovlivnění jejího úsudku.*
- *Smysl a význam, který vyšetřovaná osoba přikládá málo definovanému podnětovému materiálu (inkoustové skvrny, mnohoznačné obrazy, neúplné příhody a věty, sluchové podněty o nízké intenzitě apod.) odhalují strukturaci osobnosti.*
- *Cílem projektivních metod je však spíše odhalit problémy, konflikty, potřeby, zájmy vyšetřované osoby, než popsat její zjevné projevy.*

Projektivní techniky nejsou testy v pravém slova smyslu podle tradičních psychometrických postupů. Z těchto důvodů Svoboda (1992, s. 133) doporučuje tyto techniky využívat převážně k vytvoření hypotéz.

Projektivní techniky se dají třídit podle různých kritérií, ovšem v rámci tohoto textu je použito třídění podle Svobody (1992, s. 114):

- Grafické
- Verbální
- Manipulační

V rámci rozvojových AC se používá projektivních technik, pokud je potřeba hlubšího poznání osobnosti, které má vést k uvědomění si sama sebe a rozpoznání důvodů našeho chování v daných situacích. Projektivní techniky jsou používány také k ověření některých závěrů hodnotitelů či i v případě potřeby identifikovat, zda

kandidáti nebyli ovlivněni aktuální úzkostí například ve výběrovém řízení. (Kyriánová, 2003, s. 31)

I. Grafické projektivní techniky

Kresba je jedním z nejstarších výrazových projevů a patří k hojně využívaným psychodiagnostickým metodám. Používá se tematických kreseb, doplňování již započatých kreseb a volného spontánního kreslení. Obzvláště kresba stromu a postav jsou oblíbenými metodami rozšířenými u odborníků a u laické veřejnosti.

- Kresba postavy

Kresby postav vypovídají hodně o lidském podvědomí. Dají se jen velmi těžko ovlivnit, a proto mohou mít velkou vypovídací hodnotu. Nakreslené figury poskytují informace svým provedením, držením těla, oděvem a rozložením na papíře. Jejich interpretace však není snadná, a proto se s nimi můžeme na AC setkat jen výjimečně.

Kresba lidské postavy podle Machoverové

Úkolem zkoumané osoby je nakreslit lidskou postavu stejného pohlaví a později osobu opačného pohlaví. Je dobré zkoumanou osobu při zpracovávání úkolu pozorovat, a tím si dotvořit pozdější diagnózu a závěry. Po skončení kresby by měl následovat rozhovor, ve kterém se ptáme nejprve na kresby a posléze volně přecházíme k asociacím a až k hlubšímu rozhovoru s klientem. „Machoverová předpokládá, že při kreslení postavy dochází k projekci v tom smyslu, že se zkoumaná osoba s kreslenou vědomě či nevědomě identifikuje a dává jí rysy, které se domnívá, že sám má, případně které touží mít.“ (Říčan, Ženatý, 1998, str. 52)

Interpretace kresby může být přímá, pokud se zkoumaná osoba zvěční v toužené podobě, nebo také symbolická, a to když osoba nakreslí znak, ze kterého lze usuzovat na určitou skutečnost. Dále je užitečné si povšimnout tlaku na tužku, s jakou jistotou je obrázek kreslen, velikosti obrázku a kam na papíře byl obrázek umístěn. Tyto všechny informace nám pomáhají dotvořit interpretaci výsledku kresby.

- Kresba stromu

Autorem kresby stromu je Koch. Ten vychází ve své práci z předpokladu, že kresba stromu odráží symbolické vyjádření sebe sama. Základní myšlenkou testu je projekce do stromu jako symbolu lidstva. Při hodnocení je věnován velký důraz na veškeré detaily stromu. Všímáme si kořenů, kmenu, koruny, větví a jejich směřování apod. (Svoboda, 1992, s. 150)

- Warteggův kresebný test

Warteggův kresebný test (WZT, Wartegg-Zeichen-Test) umožňuje poznání všech vrstev osobnosti a charakterového profilu zkoumané osoby. Během techniky se zkoumané osobě překládají načaté kresby, které by měly evokovat pocity, a je na osobě kresby libovolně dokončit. Na vyhodnocení je tato metoda velmi složitá, ovšem poskytuje mnohem hlubší a komplexnější vhled do problematiky zkoumané osobnosti. (Svoboda, 1992, s. 155)

- Blochův MDZT

Blochův MDZ (Mehrdimensionaler Zeichentest) spočívá v kreslení jakéhokoliv objektu, ovšem v časovém stresu. Zkoumaná osoba by měla být v prostředí, které je chudé na podněty, aby nebyla vyrušována. K dispozici má 7 různobarevných tužek a papír. Na nakreslení jednoho objektu má zkoumaná osoba pouze jednu minutu. Pak je jí papír striktně odebrán. Pečlivě je zaznamenáván čas i různé projevy zkoumané osoby. (Říčan, Ženatý, 1988, str. 65)

Pozorovatel si všímá hlavně:

- 1) *Funkčnosti kreseb* – Funkčnost spočívá v dotažení kresby do detailu, tak aby nakreslený předmět byl funkční. Např. loď bez vody je nefunkční. Tento znak vypovídá o vztahu k okolí.
- 2) *Barevnost* – Míra barevnosti obrázků ukazuje na emotivitu člověka.
- 3) *Obsah*
 - Abstrakta – Existuje přímá návaznost mezi kresleným objektem a předešlým. Dochází k jakémusi vybití emocí způsobených předešlou kresbou.
 - Autosymbolický projev – Kresby většinou vyjadřují momentální problematiku zkoumané osoby.

- Celkový počet obsahů – Jedna kresba může v sobě zahrnovat kombinaci několika obsahů.
- Procento lidských obsahů – Potřeba sociálního soužití.
- Procento zvířecích obsahů – Pudovost, primitivní potřeby, nedostatek hlubší emoční inteligence.
- Procento rostlinných obsahů – Femininní motiv plodnosti, uchování života, ale také infantilita a nezralost.
- Procento objektů (lidských výrobků) – Ukazatelem věcného myšlení a potřeby ovládat, řídit.
- Procento anatomických námětů (oči, ruce, prsty, rty, sexuální orgány) – „Nasvědčuje chorobné změně ‚percepčního světa‘ zkoumané osoby, dezintegraci zážitkového světa, disharmonii tělového Já.“ (Říčan, Ženatý, 1988, str. 65)

Tato technika je velice náročná jak na provedení, tak také na vyhodnocení, proto pravděpodobně nepatří mezi nejpoužívanější.

II. Verbální projektivní techniky

Verbální projektivní techniky se soustředí na verbální reakce zkoumané osoby na podněty. V rámci AC jsou využívány jen zcela výjimečně.

- Rorschachův test

Rorschachův test (ROR) má velmi dobrý potenciál zachytit a zobrazit osobnost zkoumaného člověka v celé šíři a komplexnosti. Test předpokládá úzký vztah mezi osobností a vizuální percepcí a vyvolává pareidolie, které vyšetřovaná osoba verbalizuje. Metoda vychází z toho, že projekce představ k figurám testu nejsou náhodné a odráží některé zvláštnosti zkoumané osobnosti. (Svoboda, 1992, s. 117) Test se skládá ze sady inkoustových skvrn, které si testovaná osoba postupně prohlíží a uvádí, co ji ke každé skvrně napadá. Test se hodnotí na základě tří kategorií. Těmito kategoriemi jsou lokalizace výpovědi, determinanty a obsah. (Atkinson, 2003, s. 459)

- Tematicko-apercepční test

Tematicko-apercepční test (TAT) amerického psychologa H. A. Murraye a D. Morganové je všeobecně hojně využíván. Metoda TAT spočívá v interpretaci mnohovýznamových situací bez jasně percipovaného kontextu ve shodě s vlastními zkušenostmi a potřebami. (Atkinson, 2003, s. 460)

III. Manipulační projektivní techniky

Test volby barev a tvarů, tzv. Lüscherův test, Svoboda (1992, str. 157) popisuje jako metodu založenou na vyhodnocování významu preference a odmítnutí určitých barev, kteréžto je založeno na různých fyziologických reakcích vyvolaných danými barvami. Test je zaměřen především na sledování formální dynamiky osobnosti, emocionality a její struktury, zaměřenosti osobnosti a dominujících potřeb, intrapsychických konfliktů, stability a instability nervového systému, chování za stresu, chování k lidem a k sobě, pracovních a výkonových charakteristik.

b) Dotazníky

V AC jsou dotazníkové metody s oblibou zařazovány do všech typů programů. Protože v nich zkoumaná osoba subjektivně vypovídá sama o sobě, jsou dotazníky velmi dobrým zdrojem pohledu osoby na sebe samou. Konstrukce dotazníků vychází z principu introspekce. (Svoboda, 1992, s. 170) Introspekce je záměrné systematické pozorování, jehož předmětem je sám pozorující, zejména jeho vlastní psychika, prožitky, jak probíhají ve vědomí. (Geist, 2000, s. 102) Což nám umožňuje hlubší vhled do psychické struktury osoby a jejího prožívání. Ovšem ve schopnosti osoby adekvátně ohodnotit sama sebe je také spatřována problematická dotazníkových metod. Jejich validita může klesat, pokud subjekt není schopen sám sebe reálně ohodnotit nebo také pokud se zkoumaná osoba záměrně hodnotí jinak. Svoboda (1992, s. 171) se k otázce validity dotazníkových metod staví takto: „Jsou objektivní ve smyslu jejich hodnocení, psycholog nemůže v podstatě udělat chybu při jejich zpracování a může je přesně kvantifikovat, ale na druhé straně při jejich administraci může dojít ke značnému zkreslení, ať už záměrnému nebo bezděčnému.“

Dotazníkové metody třídíme na dotazníky, ve kterých zkoumaná osoba odpovídá ano či ne, a na inventáře, ve kterých zkoumaná osoba souhlasí či nesouhlasí s daným tvrzením. Jejich princip je velmi jednoduchý. Úkolem zkoumané osoby je označovat nejlépe vypovídající odpověď na položené otázky.

Přitom při velmi dobře zpracovaných dotaznících není zkoumaná osoba schopna rozpoznat, jak se její odpověď projeví ve výsledku.

V AC jsou běžně užívány tyto dotazníkové metody:

- Learyho test interpersonální diagnostiky
- Smékalova adaptace Bassova orientačního inventáře
- Gordonův osobnostní profil – Inventorium
- Hogenovy testy

- Learyho test interpersonální diagnostiky

Autorem tohoto dotazníku je Timothy Leary, který vychází z prací psychologů Kaisera a Koffeyho. Dotazník je zaměřen na sledování interpersonálního chování. Obsahuje seznam 128 popisných slov a frází, které jsou členěny do 16 charakteristik. Výsledky dotazníku se zaznamenávají do kruhového diagramu, který popisuje podrobně charakteristiky v polaritách dominance a submise, v polaritách láska a nenávisť, nebo jak píše Hroník (2005, s. 207), v polaritách vztahovost a agrese.

Hroník (2005, s. 207) považuje Learyho dotazník za velmi vhodný pro metodu AC, jelikož jej je možno dobře kombinovat s dalšími metodami a také pro jeho využitelnost v posuzování sama sebe, ale i vlastního ideálu nebo posouzení ostatních.

- Smékalova adaptace Bassova orientačního inventáře

Orientační inventář je tvořen tvrzeními, kterými zkoumaná osoba projevuje své názory a postoje. Tyto se pak třídí do tří dimenzí. Zaměřenost na sebe, kdy vysoké skóre v této oblasti značí časté zaobírání se sebou až ignorování potřeb druhých. Další dimenze jsou zaměřenost na interakci a vztahovost a zaměřenost na úkol nebo na cíl. (Svoboda, 1992, s. 193)

- Gordonův osobnostní profil – Inventorium

Gordonův osobnostní profil je užíván v personální psychodiagnostice, personálním poradenství, vzdělávání, tréninku, a proto je také velmi dobře použitelný v AC. Dotazník kombinuje dva nástroje – Profil a Inventorium. Profil měří čtyři aspekty osobnosti, jako jsou převaha, zodpovědnost, emocionální stabilita

a sociabilita. Celé skóre profilu určuje míru sebedůvěry. Inventorium měří opatrnost, originální myšlení, osobní vztahy a ráznost. Hlavní předností testu je jeho stručnost a relativní odolnost proti zkreslení. (Hroník, 2005, s. 217)

- Hoganovy testy

Hoganovy testy jsou často užívanou metodou v personálně psychologické praxi. Jejich administrace probíhá elektronickou formou, tudíž nejsou přímo součástí AC, ale mohou být provedeny před AC, a tím mohou poskytnout podrobné údaje o jednotlivých účastnících. Hoganových testů je hned několik. Wágnerová (on-line, 2007) popisuje metody takto: „Každý z testů se orientuje na jiný aspekt osobnosti. Základní metoda HPI zobrazuje světlou stránku osobnosti (tak jak ji znají ostatní). HDS vypovídá o temné stránce, která se projevuje ve stresu. Je to, co se skrývá pod sociální maskou. MVPI vypovídá o vnitřní hierarchii tak, jak jedinec zná sám sebe.“ HPI, Hoganův osobnostní dotazník, je test osobnostních rysů, které jsou klíčové pro úspěch v zaměstnání. HDS, Hoganův rozvojový test, zjišťuje chování, které bývá skryto a projevuje se jen v krizových situacích, pod tlakem nebo při vyčerpání. MVPI, Inventář motivů, hodnot a preferencí, se zaměřuje na identifikaci motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v jeho osobním i profesním životě.

- c) Posuzovací stupnice

Svoboda (1992, s. 228) definuje posuzovací stupnici jako vymezené kontinuum nebo rozměr, na němž nebo kolem něhož se umísťují úsudky. Posuzovací stupnice slouží k zaznamenání pozorovaného chování zkoumané osoby.

4.2 Modelové situace

Modelové situace tvoří v AC poměrně velkou část programu. Podle Hroníka (2007, s. 206) je základní jednotkou, kterou AC měří, vzorek chování, a proto jsou modelové situace součástí každého AC programu. Hlavním úkolem modelových situací je simulovat realitu, na kterou účastníci reagují podle svých dispozic a možností. Modelové situace by měly být připravovány tak, aby se účastníci mohli co nejvěrohodněji projevit v situacích blížících se skutečnosti. Proto jsou modelové situace zdrojem velmi významných informací o jednotlivých účastnících, o jejich způsobech chování, řešení problémů, přístupu k ostatním apod. Vždy jsou

koncipovány podle předem definovaných kompetencí či identifikovaných klíčových dovedností, které by měli účastníci zvládat. Je při nich kladen velký nárok na pozorovací schopnosti hodnotitelů, kteří musí veškeré významné pozorované projevy účastníků zaznamenat do záznamových archů.

4.2.1 Individuální modelové situace

Individuální modelové situace dávají prostor každému jednotlivému účastníkovi projevit se a hodnotitelům posoudit jeho osobnost. Hroník (2002, s. 102) uvádí, že jako nejvhodnější se jeví kombinace vždy tří různých individuálních situací v AC.

Individuální modelové situace jsou děleny:

- Prezentace
 - Hraní rolí
 - Řešení dilemat
 - Řešení případových studií
-
- Prezentace

V prezentacích účastník dostane za úkol prezentovat hodnotitelům téma, které je předem určeno. Buď se jedná o prezentaci sama sebe, prezentaci kolegy, prezentaci výrobků, služeb či firmy. Schopnost prezentovat je vyžadována především u obchodníků, manažerů či zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Hodnotitelé sledují schopnost prezentovat na veřejnosti, zvládnutí stresu, slovní zásobu, sebepojetí a temperament.

Hroník uvádí tyto užívané druhy prezentace (2005, s. 102):

- Sebe prezentace
Vedle prezentačních dovedností je dobré zaměřit svou pozornost na vyjádření sebehodnocení.
- Prezentace kolegy
Během prezentace kolegy mohou hodnotitelé sledovat sebepojetí, temperamentové a kognitivní charakteristiky.
- Prezentace sebe a firmy
Pozornost hodnotitelů je zaměřena převážně na styl myšlení účastníka.
- Prezentace radosti a nadšení
Hodnotitelé sledují schopnost zaujmout, míru entuziasmu, schopnost navázání kontaktů, fantazii apod.

- **Prezentace zlepšení**
Hojně se užívá v rozvojových AC. Hodnotitelé se soustředí především na obsahovou stránku výkonu účastníka.
- **Prezentace doporučení**
Během prezentace doporučení je možno sledovat, do jaké míry je účastník ve sdělení přímý či zda má tendenci více taktizovat.
- **Prezentace na téma „Jak motivovat své lidi“**
Pozornost hodnotitelů je zaostřena na preferovaný způsob uplatnění své pozice.
- **Prezentace přínosu AC**
Je zařazování převážně na konec AC. Během prezentace hodnotitelé sledují schopnost účastníků se vyrovnat s náročnými úkoly.

- **Hraní rolí**

Hraní rolí je také nedílnou součástí skoro každého AC. Účastník při něm hraje přidělenou roli, na kterou se musí rychle adaptovat. Hraní rolí se vždy odehrává v interakci s figurantem, který se snaží situaci účastníkovi ztížit, aby se mohli projevit jeho potřebné dovednosti. Příkladem hraní rolí může být situace, v níž účastník dostane za úkol vyjednat výhodnější podmínky smlouvy či prodat produkt. Hraní rolí se vždy realizuje tak, aby se situace co nejvíce blížila reálné situaci z praxe či tak, aby se v ní mohly ukázat takové dovednosti, které jsou přímo pro výkon určitých činností potřeba.

- **Řešení dilemat**

Řešení dilemat staví účastníka do situace, ve které se musí rozhodnout ve velmi obtížné situaci pro jednu z několika variant řešení. Vždy jsou to situace, která nemají jasná řešení či mnohdy ani správná řešení, což umožňuje hodnotitelům pozorovat postoje a hodnoty jednotlivých účastníků.

- **Řešení případových studií**

V případových studiích se hodnotitelé zaměřují převážně na pozorování dovedností, potřebných pro výkon pracovních činností. Účastník dostane jasně definovaný úkol, který musí ve stanovené době vyřešit a přednést hodnotitelům. Důraz je při nich kladen především na výsledek či způsob, kterým došel účastník splnění cíle.

Hroník (2005, s. 147) rozlišuje případové studie s jedním problémem a studie s komplexem souvisejících i nesouvisejících problémů.

4.2.2 Skupinové metody

Ve skupinových metodách hodnotitelé pozorují charakteristiky jednotlivých účastníků v interakcích s ostatními. Hroník (2005, s. 153) dělí skupinové metody podle těchto sledovaných charakteristik na situace:

- Zaměřené na sledování výkonových charakteristik
 - Hlavním úkolem skupiny je vyřešit problém, vykonat, vypracovat úkol.
 - Hodnotitelé sledují chování během plnění úkolu, způsob zhoštění se úkolu, prosazení se jednotlivců a jejich schopnost ovlivnit celkový výsledek, průběh rozhodování.

- Zaměření na sledování interpersonálních charakteristik
 - Hlavním úkolem skupiny je dohodnout se a spolupracovat.
 - Sledují se hlavně komunikační dovednosti, rozdělení rolí, schopnost prosadit se, řešení neshod a konfliktních situací a kooperace.

- Zaměření na sledování kognitivních charakteristik
 - Hlavním úkolem skupiny je vymyslet řešení.
 - Sledována je schopnost definovat priority, orientace v nestrukturované situaci, přístup k řešení problémů.

- Zaměření na sledování reakcí na stres
 - Zde jsou sledovány reakce na stres a na sociální tlak.

Mezi skupinové aktivity můžeme řadit tyto druhy aktivit: (Pelánek, 2008, s. 110)

- Seznamovací hry nebo hry na budování kolektivu
- Zahřívací kontaktní hry
- Hry na rozvoj spolupráce

4.4 Sociometrie

„Sociometrie je souborem kvantitativních postupů založených na socioemočních volbách, které se zjišťují dotazem (sociometrickým testem) nebo pozorováním a zaznamenávají se do sociometrické matice (sociogramu).“ (Geist, 2000, s. 273) Úkolem sociometrie je zmapovat zastoupené role ve skupině a jaký je jejich vzájemný vztah. Rolí ve skupině může být zastoupeno mnoho. Sociální role se uskutečňují ve vazbách s ostatními členy skupiny. Jak píše Hayesová (1998, s. 10), sociální role jsou vždy reciproční, tedy odehrávají se v párech. V životě hrajeme nepřeberný počet rolí a vždy jsou nám některé bližší a jiné vzdálené. V AC se sleduje nejen sociometricky, jaké role zastáváme v již existující skupině, ale také jaké role jsou nám bližší a jakých rolí se v určitých situacích sami chopíme. Role, které se v rámci sociometrie sledují, definuje Hroník (2005, s. 223) jako:

- Základní role
 - Vůdce, který ovlivňuje nejvíce dění ve skupině.
 - Hvězda, která je nejsympatičtější členem týmu.
 - Černá ovce je osoba, která je v týmu nejméně oblíbená.
- Vedlejší role
 - Ambivalent, osoba, která vyvolává u druhých protikladné reakce.
 - Šedá eminence je osoba, která je pozitivně volena vůdcem, ale ostatními členy skupiny je spíše opomíjena.
 - Outsider je osoba v souladu s názorem většiny, ale ostatními je odmítána.
 - Lid, osoba, která zaujímá spíše vyplňovací funkci, nikomu nevádí ani ji nikdo nevyhledává.

5 Fáze realizace programu AC

Každé AC je ucelený program, jehož realizace prochází přesně danými fázemi. Tyto fáze jsou popsány Montagem (2002, s. 39–49).

5.1 Fáze rozhodování, zda AC realizovat

Firma, která se rozhoduje pro nejvhodnější metodu výběru zaměstnance či rozvoje nebo hodnocení stávajících zaměstnanců, musí posoudit mnoho hledisek pro volbu správné a efektivní metody. Nejdůležitějším úkolem zadavatele je tedy

ujasnit si cíle, kterých by rád dosáhl. Při rozhodování pro metodu AC se musí přihlížet k její efektivnosti právě z ekonomického hlediska a z hlediska nezbytnosti takto náročné metody ke splnění daného cíle. Vždy je potřeba udělat analýzu cílů a zjištění, zda jich nelze dosáhnout snadnějším či levnějším způsobem. Nezbytnou součástí je také získání plné podpory vedení firmy, aby program AC nabyl patřičné vážnosti, a tím nejlépe splnil svou funkci.

5.2 Přípravná fáze

Během přípravné fáze je kladen důraz na stanovení jasných kritérií, na základě kterých budou účastníci posuzováni. V této fázi jsou sestavovány či předávány realizačnímu týmu kompetenční modely, vůči kterým bude posuzován rozsah osvojení daných kompetencí jednotlivými účastníky. Pokud se jedná o výběrové AC, dochází v této fázi k analýze pracovního místa. Když má realizační tým dostatek podkladů o kompetencích či charakteristikách, které budou během AC měřeny, musí se rozhodnout pro nejvhodnější nástroje a jejich kombinaci tak, aby skutečně byly stanovené charakteristiky zjistitelné. Tým realizátorů by měl dále naplánovat celý program a odborně proškolit hodnotitele.

Montag (2002, s. 41) uvádí jednotlivé kroky přípravné fáze následovně:

- Shrnutí představ managementu o cílech AC
- Zkomprimování (vyloučení duplicit) definovaných charakteristik
- Vyjádřit charakteristiky v měřitelných veličinách
- Výběr přiměřených technik
- Proškolení týmu hodnotitelů

5.3 Realizační fáze

AC se běžně uskutečňuje na dobu jednoho až dvou dní. Každý den má přesně danou strukturu a plán jednotlivých aktivit.

Průběh AC programu může vypadat asi takto:

- Začátek
 - Uvítání účastníků a informování o průběhu dne.
 - První „zahřívací“ aktivita
 - Psychodiagnostické metody
 - Skupinová modelová situace I

- Přestávka
- Individuální metody
- Skupinová modelová situace II
- Závěr, shrnutí dne a informování o termínu průběhu zpětných vazeb či o způsobu vyrozumění o výsledcích
- Schůzka hodnotitelů

Při realizaci celého programu je nutné dbát, aby na sebe jednotlivé aktivity plynule a vhodně navazovaly. Také je dobré udržovat vysokou míru motivace účastníků a dobrou koordinaci činností jednotlivých hodnotitelů. Výstupem realizační fáze jsou záznamové archy hodnotitelů.

5.4 Vyhodnocení zjištěných údajů

Každý hodnotitel přichází s výsledky svého pozorování na večerní schůzku hodnotitelů, kde jsou jednotlivá pozorování porovnána a sjednocena. K sjednocení pozorovaných skutečností dochází na základě diskuze mezi hodnotiteli. Dále dochází k přiřazení hodnot jednotlivým charakteristikám, které byly definovány již v přípravné fázi. Jednotliví účastníci jsou pak porovnání navzájem, z čehož vyplyne profil celé skupiny. Váhu jednotlivých dimenzí určují frekvenci pozorování jednotlivých projevů v modelových situacích. Dále je váha určována podle zaměření modelové situace. Celkové skóre AC se počítá jako vážený průměr všech skóre za jednotlivé dimenze. (Montag, 2002, s. 47)

5.5 Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva by měla mít písemnou formu. Měla by obsahovat shrnutí všech výsledků z AC, srovnání se skupinou a možné rozvojové potřeby. Tedy odpověď na zadání.

Hroník (2005, s. 284) uvádí pět druhů závěrečných zpráv.

- Zprávy orientované po metodách
Tyto zprávy zhodnocují projevy účastníka v jednotlivých metodách a na závěr sumarizují jednotlivé výsledky.
- Zprávy orientované na složky osobnosti

Zprávy popisují substruktury osobnosti, tak jak byly sledovány a měřeny v AC.

- Zprávy orientované problémově
Struktura zprávy má posloupnost od popisu k interpretaci.
- Zprávy orientované narativně
Zprávy tohoto typu jsou esejisticky zpracované a interpretují výsledky měření.
- Zprávy kombinované
Kombinují výše uvedené typy.

Ideálně by zpráva měla obsahovat doporučení pro účastníka a zadavatele.

5.6 Zpětná vazba účastníkům

Přímá zpětná vazba účastníkům není pravidlem všech AC. U výběrových AC se zpětná vazba účastníkům zpravidla neposkytuje. Svou významnou roli ovšem má v ostatních AC. Zpětnou vazbu by měl ideálně provést profesionál nebo člověk, který má s takovouto činností dostatečné zkušenosti. Rozhovor s účastníkem by měl být veden citlivě a pokud možno maximálně motivačně pro účastníka.

5.7 Převedení získaných údajů do praktické podoby a jejich využití dle zadání

Pokud bylo AC realizováno za účelem výběru zaměstnanců, končí jeho účinnost předáním výsledků zadavateli, který se na jejich základě rozhodne o obsazení volné pozice. Velmi významnou roli ovšem má práce s výsledky pro ostatní typy AC. Výstupy z nich by se měly stát podkladem pro další potřebné činnosti, které povedou k cíli. Pokud se jedná o rozvojové či tréninkové AC, musí být výsledky po určité době vyhodnocovány a musí na ně navazovat další rozvojové či tréninkové činnosti. Firmy řeší návaznost na metodu AC převážně písemnými dohodami s účastníky o postupu jejich dalšího rozvoje, což mohou představovat tzv. akční plány, plány osobního rozvoje a výkonu, individuální plány vzdělávání.

6 Výhody i možná úskalí metody Assessment Centre

Jako každá metoda má i AC své plusy a minusy. Firmy specializující se na programy AC lákají klienty na maximální výhody této metody. Ovšem je vždy nutné se podívat maximálně kriticky na vhodnost použití AC a na ekonomickou výhodnost. Metoda AC je sice široce použitelná metoda, čímž získává velkou konkurenční výhodu oproti jiným metodám, ovšem je to také metoda finančně velmi nákladná. Firmy by měly být obezřetné jak při výběru metody, tak dále při výběru dodavatele.

Nejčastěji se firmy rozhodují pro metodu AC, pokud potřebují zajistit vyšší kvalitu výběru, než jim může zaručit například pohovor. Podle Gauglerovy studie z roku 1987, která porovnávala validitu jednotlivých metod, představuje AC jednu z nejspolehlivějších dostupných metod. Například uvedená validita předpovídání manažerského potenciálu má korelační koeficient 0,53. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 106) Vysoká spolehlivost může být pro firmy motivem k vynaložení nemalých částek na organizování programů AC. Ovšem spolehlivost je také závislá na odborném provedení programu. Tudíž není zaručena.

Klady uváděné Hroníkem (2005, 64), které metoda AC přináší, jsou:

- Komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které vyplývají z uplatnění principu vícero úhlů pohledu vícero očima po delší a souvislou dobu.
- Flexibilita nastavení metody podle zadání a definovaných kritérií.
- Učení se a rozvoj i neúmyslný na základě poskytnutí zpětné vazby a reflexe.
- Zpětná vazba.

Dalšími výhodami mohou být:

- Zvýšená motivace pro výkon další práce či zvýšený zájem o místo.
- Získání komplexního pohledu na jednotlivé účastníky, ale také na celou skupinu.
- Schopnost zjištění více informací o účastnících v jedné metodě.
- Snadná možnost porovnání jednotlivých účastníků.
- Závěrečná zpráva obsahující podrobné informace o každém z účastníků, která může sloužit jako další podklad např. pro rozvoj, povýšení apod.

Nejčastěji diskutovanou problematikou v rámci výhod a nevýhod metody AC je její ekonomická efektivnost. Ekonomická efektivnost úzce souvisí jak s výhodností užití metody, tak také s návratností investice. Je nutné si uvědomit, nakolik se firmě vyplatí investovat do výběrového řízení pomocí AC. Pokud firma pečlivě zváží, zda bude metoda AC maximálně účelná, což znamená například, zda je doopravdy na

danou pozici nutné vědět o uchazečích co nejvíce nebo zda cíl, který si firma stanovila před výběrem metody, nelze dostatečně efektivně dosáhnout levnější metodou, pak nic nestojí v cestě k rozhodnutí o jejím výběru.

Ekonomická efektivita metody může být kladně ovlivněna pečlivým předvýběrem účastníků. (Kyriánová, 2003, s. 14) Každá firma by do programu AC měla účastníky pečlivě vybírat. Čím více má skupina společných znaků, tím lépe je možno účastníky porovnávat a vybrat toho nejvhodnějšího. Dále ekonomickou efektivitu můžeme kladně ovlivnit dobrou přípravou celého programu. Pokud například firma sleduje jasný cíl a definuje kritéria sledovaná v rámci AC, má mnohem větší, ne-li absolutní pravděpodobnost, že svého cíle dosáhne. A samozřejmě další podmínkou ekonomické efektivity je dobrý výběr dodavatele. Výběr dodavatele má zásadní dopad na úspěšnost celého programu AC. Firma by měla sledovat nejen cenové rozmezí, ve kterém se firmy na trhu pohybují, ale také odborné zázemí a zkušenosti v realizacích AC. Neúspěšná realizace AC může pro firmu znamenat dokonce i náklady navíc. Nejen, že může dojít k demotivaci pracovníků, a tím k jejich pracovní nespokojenosti, ale také může vést až ke špatnému jménu firmy na pracovním trhu.

Dalším sporným bodem a často jmenovanou nevýhodou metody AC je časová náročnost. Hroník (2005, s. 65) jednoznačně považuje časovou náročnost metody za její nevýhodu. Oproti tomu Kyriánová (2003, s. 15) uvádí jako výhodu AC úsporu času. Nejednoznačnost v názorech na časovou náročnost je možné vysvětlit rozdílným náhledem. Hroník vidí časovou náročnost v čase potřebném na přípravu, organizační zajištění programu a nakonec i realizaci AC. Což je doopravdy neoddiskutovatelné, pokud je celý program pečlivě připravován například včetně důkladného výběru účastníků. Výhodu můžeme hledat především v úspoře času manažerů, kteří mohou sledovat všechny účastníky najednou. To jim umožňuje je efektivně porovnávat či si dělat ucelený obrázek o svém týmu. O úspoře času pro personalisty lze hovořit jedině tehdy, pokud k předvýběru došlo na základě jednoduchých metod či již známých informací o účastnících a celá realizace programu byla vložena do rukou dodavatelské firmy.

Jelikož AC není jednoduchou metodou, skýtá její realizace několik možných rizik selhání programu AC. Rizika jsou spojená především s nedostatečnou přípravou a nedostatečnou komunikací.

Rizika shrnuje Montag (2002, s. 50) takto:

a) Riziko selhání z důvodu chybné přípravy a realizace

- Riziko plynoucí ze špatné strategie

Špatná strategie je prvotní chybou, která vede k neúspěchu celého AC programu. Strategie nebo cíl, který má být metodou AC sledován, by měl být přesně definován a jasný všem hodnotitelům, ale také těm, pro které jsou výsledky metody AC vyhodnocovány. Pokud se tak nestane, je velmi pravděpodobné, že každý hodnotitel bude sledovat něco jiného a vedení nakonec výsledky AC nepřijme.

- Riziko plynoucí z popření značné náročnosti na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy

Mnoho firem žije velmi rychlým tempem, a proto může opomíjet důležitou a náročnou přípravu na AC. Ta je ovšem klíčová pro úspěch a získání spolehlivých výsledků. Pokud není dán dostatečný prostor přípravě celého programu, zvyšuje se riziko problémů s konstruktovou validitou. (tamtéž)

- Riziko nedostatečné přípravy hodnotitelů

Přípravě hodnotitelů by měl být dán prostor. Hodnotitelé, kteří mají již zkušenosti s hodnotitelskou rolí v AC či mají potřebnou odbornost, by se měli setkat se zadavatelem a ujasnit si cíle celého programu, kritéria, na základě kterých budou účastníky hodnotit, strategii týmu hodnotitelů při průběhu AC. Hodnotitelé z řad manažerů, kteří se účastní AC v roli hodnotitelů poprvé, musí být předem velmi dobře obeznámeni s pravidly metody AC a seznámeni s cíli, kritérii a strategií.

Je zřejmé, že pokud nejsou hodnotitelé dostatečně připraveni, může dojít k několika možným scénářům selhání metody AC. Například pokud nejsou dobře seznámeni s kritérii hodnocení, nemohou efektivně hodnotit nebo každý hodnotí na základě subjektivních zkušeností. Nemusí se ani shodovat směr hodnocení. Hodnotitel inklinující k týmové práci, bude raději hodnotit, jakou roli zastává daný účastník v týmu, ale to nemusí být vůbec cílem programu. Pokud se na tuto skutečnost přijde až po závěrečném setkání hodnotitelů, přichází celý tým o jeden pohled a důležité poznatky. Dalším varovným scénářem je, pokud nejsou hodnotitelé dostatečně informováni o pravidlech AC. Může se stát, že hodnotitel není informován o pravidlu neverbalizovat závěry nahlas, dokud není tým hodnotitelů pohromadě

v naprostém soukromí. Dojde-li k porušení této zásady a někdo z účastníků zaslechne předběžné hodnocení, povede tato skutečnost ke ztrátě důvěry AC programu. Tato skutečnost může mít nemalý vliv na výsledky AC.

- Riziko zneužití nebo nepřiměřeného využití výsledků

Účastníci by měli být ještě před začátkem programu informováni o způsobu využití výsledků AC, aby se mohli svobodně rozhodnout o absolvování či odstoupení od AC. Výsledky AC by se nikdy neměly dostat do rukou jiných lidí než těch, kterým byly tyto výsledky určeny, a účastníkovi samotnému. Dalším rizikem je, že se s výsledky AC dál vůbec nepracuje, což samozřejmě budí v účastníkovi pocit zmaru celé své snahy a úsilí, které vynaložil. Stává se to hlavně u rozsáhlých programů, kde může trvat déle, než je účastníkovi poskytnuta závěrečná zpětná vazba.

- Riziko špatně nastavených hodnoticích kritérií

Pokud jsou nedostatečně stanovená kritéria či pouze vágně definovaná, může dojít k situaci, kdy účastník, který v AC uspěl, selže v reálné situaci. To je většinou dáno právě nedostatečně či nesprávně stanovenými kritérii.

- Riziko nedostatku podpory vedení firmy

Na podporu vedení firmy v realizaci AC kladou všichni autoři důraz. Má to své opodstatnění. Tento názor dobře demonstruje právě Montag (2002, s. 52), když píše: „Pokud vrcholové vedení nedává AC dostatečnou podporu (a nevyjádří alespoň občas uznání hodnotitelům za jejich práci), stává se, že především hodnotitelé z řad středního managementu začnou postupně vnímat AC jako něco nedůležitého a postupně se stávají ve své činnosti laxnějšími – to vede minimálně k tomu, že se snižuje množství informací, které poskytují ze svých pozorování.“

Zde lze dále přidat riziko zmíněné na začátku kapitoly, a to nedostatečnou a nepravdivou komunikaci. Téma komunikace je velmi citlivé ve výběrových nebo hodnoticích AC. Účastníci často mívají obavy, že cílem AC může být něco jiného, než jim bylo řečeno, ale tomu se dá předejít právě dostatečnou informovaností jak o záměru AC, tak také o AC jako metodě. Pokud ale nejsou účastníci obeznámeni vůbec s žádnou informací, přicházejí s vlastními očekáváními, která si vytvořili na základě dohadů, zjišťování informací od nekompetentních lidí, a s tímto také k metodě přistupují.

b) Riziko samotné metody AC

Rizika selhání metody AC úzce souvisí s udržením vysoké objektivity, validity a reliability. (viz kap. 3.3)

- Riziko na straně objektivity
Hodnotitelé jsou lidi, kteří pokud neprošli např. psychoterapeutickým či jiným speciálním výcvikem, mohou hodnotit účastníky subjektivněji. Toto riziko je vyšší právě u aktivit, jakou jsou modelové situace, hraní rolí apod.

- Riziko na straně reliability

„Lidské chování je možno považovat za konzistentní v situacích, které jsou do určité míry obdobné – míra ‚obdobnosti‘ však závisí nejen na věrnosti modelu, ale i na jiných, těžko měřitelných a zjištělných vlivech (snad nejvýznamněji zde působí úroveň motivace či spíše ‚demotivace‘ účastníků).“ (Montag, 2002, s. 52) Je nesnadným úkolem modelem vystihnout maximálně reálnou situaci. Simulační riziko nebo riziko zkoušky „nanečisto“ popisuje Hroník (2005, s. 66). Simulační riziko spočívá v tom, že kritéria pro pozorování a hodnocení chování účastníků jsou relevantní. Tato rizika se dají spojit hlavně s jevy, jako je poslušnost nebo konformita.

- Riziko na straně validity

Riziko na straně validity, že závěr o účastníkovi, ke kterému jsme během AC došli, bude naprosto validní, je zvyšováno riziky uvedenými výše či rizikem chabé výzvy. Riziko chabé výzvy (Hroník, 2005, s. 67) spočívá právě v tom, že vědomí účastníka, že je situace na zkoušku, může ovlivnit jeho výkon natolik, že celý výsledek nebude stoprocentně validní. Jedni mohou stagnovat, protože se do dané situace neumí vcítit, a druzí se projeví výjimečně dobře, což ovšem nepředstavuje standard jejich chování.

Všechna tato rizika na straně metody AC se dají eliminovat právě užitím vícero metod v rámci jednoho programu, čímž získáme ucelený obrázek o účastníkovi.

7 Budoucnost metody AC

Metoda AC je již dlouhou dobu uznávanou a využívanou metodou, i když se může zdát, že její obliba již mírně klesá. Přesto má svůj potenciál rozvíjet se tak, aby splňovala i ty nejnáročnější požadavky současné, rychle se měnící doby. Její budoucí využití vidím především v několika úzce propojených oblastech. V první řadě je to rozvoj lidského potenciálu v pracovní oblasti, dále pak využití moderních technologií např. ve školství.

Rozvoj lidského potenciálu je momentálně největší devízou této metody. Její schopnost kvalitně identifikovat a diagnostikovat osobnost jednotlivých účastníků, jejich rozvojový potenciál i potřeby rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě přímo pracovat na zlepšování definovaných kompetencí pomocí zpětnovazebního systému umožňuje AC si udržet své nezastupitelné místo mezi metodami. V současnosti nachází své uplatnění v rozvoji, náboru apod.

A v čem lze spatřit budoucnost AC? Nyní nastává období, ve kterém se velké firmy soustředí nejen na vnější chování a funkční kompetence svých klíčových lidí, ale jejich pozornost se posouvá více k integritě jejich osobnosti. Požadavky jsou kladeny jak na naprostou odbornou znalost, tak také na vnitřní jistotu, zralost, kultivaci osobnosti, posílení emoční a sociální inteligence. To úzce souvisí se silným tlakem společnosti na utváření pevných firemních kultur, ve kterých se cítí hlavně lidský přístup a kvalitní práce s lidskými zdroji. Firemní kultura, která tyto požadavky splňuje, napomáhá dále firmě zvýšit výkonnost zaměstnanců a napomáhá jejich spokojenosti a stabilizaci. Tudíž péče o firemní kulturu vychází od rozvoje managementu firmy ve výše zmíněných dovednostech a osobnostních kvalitách. Osobnostní kvality můžeme rozvíjet jen tehdy, pokud jsme schopni je dobře poznat a diagnostikovat správnou cestu, jak se v těchto oblastech dále rozvíjet. AC, díky své pružnosti ve využívání diagnostických nástrojů, jistě bude velkým pomocníkem v naplňování těchto požadavků na rozvoj. Rozvojem ale nekončí možnosti metody AC. Firmy si více než kdy předtím uvědomují důležitost klíčových lidí uvnitř firmy a jaký dopad by mohla mít na chod firmy jejich ztráta. V konkurenčním prostředí, které je pro dnešní dobu charakteristické, není dle mého názoru správnou cestou pouze si tyto zaměstnance udržet pomocí různých motivačních nástrojů, ale také zajistit, aby jejich pozice měla v budoucnu svého nástupce. Plánování nástupnictví a sdílení znalostí jsou další dvě oblasti, ve kterých mohou firmy v AC najít spolehlivý nástroj k budování doopravdy kvalitní sítě nástupců. Plánování nástupnictví dále souvisí s firemní prací s talenty a jejich rozvojem. Všechny tyto provázané činnosti potřebují v jednotlivých fázích správně identifikovat a rozvíjet klíčové lidi.

Stejně jako ve světě obchodu i na metodu AC je vyvíjen tlak, aby co možná nejvíce snížila náklady, a tím i cenu. Možnou cestou ke snížení nákladů na pořádání AC je větší využívání počítačových systémů ve vyhodnocování dat. Již nejsou výjimkou psychodiagnostické metody dostupné on-line. Například Hoganovy testy, které napomáhají firmám seznámit se se svým zaměstnancem blíž již v rámci jeho adaptačního procesu. Také mohou posloužit jako dobrá vstupní zpráva pro metodu AC, která se již může zaměřit převážně na zbylé nástroje jako individuální či skupinové modelové situace. V on-line psychodiagnostice lze spatřit jistou budoucnost, a to z důvodu její velmi snadné administrace a nižších finančních nákladů. Nelze předpokládat, že on-line verze nahradí klasickou psychodiagnostiku, ovšem v jisté oblasti využití, jako je například personální řízení, může tento typ psychodiagnostiky najít své pevné místo. Využití počítačů se nemusí vztahovat pouze na zpracování testů, ale také na celkovou práci v rámci AC. Jak uvádí Byham, (2004, s. 27) velmi žádoucí je vytvářet systémy, které usnadní administraci celého programu AC. On-line systém by mohl zajišťovat a usnadnit její administraci a utváření závěrečných zpráv. Umožnit hodnotitelům zapisovat své poznatky přímo do systému, který pak vyhodnotí možné shody nebo nesrovnalosti či vyhodnotí okamžitě výsledky jednotlivých testů, usnadní, zlevní a urychlí celý program AC. Byham zmiňuje systém umožňující úplné přesunutí AC do on-line podoby pomocí interaktivních programů využívajících videosimulace. K absolutnímu odtržení metody AC od přímé práce s účastníky a živé interakce se ovšem lze zatím stavět spíše skepticky, jelikož lidský faktor a schopnost vnímavého člověka doopravdy dobře odhadnout kvality druhých okolo sebe je jedinečnou vlastností, která má v AC své nezastupitelné uplatnění. Jen těžko může on-line nástroj rozpoznat, jak se daný jedinec ztotožní s firemní kulturou, anebo jemné rozdíly v různých projevech člověka.

Poslední širokou oblastí uplatnění metody AC je její možná využitelnost ve školství. Na univerzitách v USA je již tato metoda využívána k zhodnocení schopnosti studentů užít nabyté vědomosti a dovednosti v praxi. (Byham, 2004, s. 15)

8 Závěr

Když jsem se poprvé seznámila s metodou Assessment Centra, byla jsem přesvědčená o její velké budoucnosti. Mé nadšení bylo ovšem konfrontováno s názory kolegů, kteří považují tuto metodu již za neaktuální a málo efektivní. Nenechala jsem se ovšem odradit a tuto práci začala psát s vizí osvěžení pohledu na tuto metodu. Domnívám se, že negativní pohled na metodu může být způsoben převážně špatnými zkušenostmi. Dalším možným důvodem může být skepse ke schopnosti metody obstát při diagnostice osob, které již absolvovaly podobný program. Pochybnosti a skepse mohou být oprávněné vzhledem k možnému málo profesionálnímu zpracování programu AC.

Má-li metoda AC obnovit svou dobrou pověst a také rozšířit své působení, musí se její uživatelé zaměřit na konkrétní aspekty. Pokusila jsem se jimi proto podrobněji zabývat v rámci této práce. Prvním aspektem, kterému věnuji první kapitolu, je jasné definování toho, co se skrývá pod názvem metody Assessment Centre. Důležitost jasného vymezení metody a pravidel, která ohraničují její použití, může napomoci veřejnosti se s metodou seznámit, a tím umožnit posoudit kvalitu poskytovaných služeb. Dále znalost metody je důležitá pro hladký průběh první a druhé fáze realizace programu AC, ve kterých zadavatel stanovuje cíl, hledá nejvhodnější metodu a definuje své požadavky. Pro pochopení a práci s metodou nestačí pouze vědět vše o metodě, ale také znát, z čeho vychází. Teoretická východiska umožňují dále pružně pracovat s touto metodou a využívat ji efektivně k dosažení cílů, které byly stanoveny zadavatelem. Osobně považuji jako významný aspekt kreativně a účelně pracovat s širokým rejstříkem nástrojů, který metoda AC využívá. Mnohdy se totiž stává, že jsou programy sestavovány podle odborné znalosti hodnotitelů a ne podle cílů, kterých má být metodou dosaženo. Nabídka nástrojů je velmi široká a každý nástroj se hodí na různé dimenze osobnosti. Proto by byla velká škoda nevyužít tohoto obrovského potenciálu. Z tohoto důvodu se práce převážně zabývá nabídkou a využitelností těchto nástrojů, aby zprostředkovala svému čtenáři ucelený přehled a přesvědčila o pružnosti metody, která je dána právě díky těmto možnostem. Kritickou fází, na které může metoda ztratit své dobré renomé, je celá realizace programu AC, ve kterém se skrývají jistá rizika. Abychom zabránili špatné realizaci programu, a tím i vzniku možných rizik, je dobré soustředit svou pozornost na každou jednotlivou fázi realizace a neopomenout žádný z nutných úkonů. Nikdy by neměla snaha o snížení ceny za program AC dosáhnout bodu, kdy je program realizován bez podrobné analýzy výchozí situace, stanovení cílů a jako nedokončené převedení výsledků do praktické podoby. Pokud se realizace programu AC oprostí od těchto významných kroků, je možné s naprostou jistotou předpovědět, že obliba metody bude i nadále klesat.

Na závěr své práce jsem se zamyslela též nad budoucností metody AC. Jsem si jistá, že její využití skýtá mnoho výhod, které umožní rozšíření působnosti i do dalších oblastí. Hlavní výhodou metody je její pružná přizpůsobivost potřebám zadavatele. Což naznačuje, že v jakékoliv oblasti, ve které bude třeba lépe poznat povahu člověka nebo úroveň dosažených znalostí či kompetencí, bude mít metoda AC své nezastupitelné místo. Přála bych si, aby tato práce byla přínosem nejen pro mé kolegy, budoucí uživatele metody AC a aby napomohla porozumět možným úskalím, do kterých se metoda AC může dostat, pokud není správně pochopena a zpracována.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: 2002. 856 s. Grada ISBN: 80-247-0469-2

ATKINSON, Rita. a kolektiv, Psychologie, 2. vyd. Praha: 2003, 751 s. Portál, ISBN 80-7178-640-3

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení, 2. vyd. Praha: 2002. 586 s. Management Press, ISBN 80-7261-064-3

BYHAM, William. The Assessment Center Method and Methodology, [on-line] 2006, DDI, [cit. 2009-01-18] Dostupné na internetu: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

FRANC, Daniel, ZOUNKOVÁ, Daniela, MARTIN, Andy. Učení se zážitkem a hrou, Brno: 2007. 2001 s. Computer Press, ISBN 978-80-251-1701-9

GEIST, Bohumil. Psychologický slovník, 2. vyd. Praha: 2000. 425 s. Vodnář, ISBN 80-86226-07-7

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, [on-line] 2000, 28. Mezinárodní kongres o metodě AC, Francisco, California, USA, [cit. 2008-11-21] Dokument dostupný na Internetu: <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>

HAYESOVÁ, Nicky. Základy sociální psychologie, české vydání, Praha: 1998. 160 s. Portál. ISBN 80-7178-763-9

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé, Praha: 2007. 392 s. MotivPress, ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance. 2. vyd. Praha: 2005. 370 s. ERA group. ISBN 80-7366-020-2

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha: 2007. 232 s. Grada, ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, Jakub. Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Praha: 2006, 367 s. Management Press, ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence, Praha: 2004. 183 s. Grada, ISBN 80-247-0698-9

- KYRIANOVÁ, Hana. Assessment Centrum v současné personální praxi, 1. vyd. Praha: 2003. 105 s. Testcentrum, ISBN 80-86471-21-7
- MONTAG, Petr. Assessment Centre. 1. vyd. Praha: 2002. 92 s. PRAGOEDUCA, ISBN 80-7310-004-5
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace, 1. vyd. Praha: 2004. 225 s. Grada, ISBN 802440577X
- NAKONEČNÝ, Milan. Základy psychologie osobnosti, 1. vyd. Praha: 1993, 232 s. Management Press, ISBN 80-85603-34-9
- PELÁNEK, Radek. Příručka instruktora zážitkových akcí, 1. vyd. Praha: 2008. 208 s. Portál. ISBN 978-80-7367-353-6
- ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti - obor v pohybu, Praha: 2007. 195 s. Grada, ISBN 978-80-247-1174-4
- ŘÍČAN, Pavel., ŽENATÝ, Jan. K teorii a praxi projektivních technik, 1. vyd. Bratislava: 1988. 206 s. Psychodiagnostické a didaktické testy
- TAYLOR, Ian. A Practical Guide to Assessment Centre and Selection Methods – Measuring Competency for Recruitment and Development, London and Philadelphia: 2007. 272 s. Kogan, ISBN 9780749450540
- SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti, Praha: 2004. 515 s. BARRISTER & PRINCIPAL, ISBN 80-86598-65-9
- SVOBODA, Milan. Metody psychologické diagnostiky dospělých, Praha: 1992. 262 s. CAPA, ISBN 80-7064-036-5
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. Psychodiagnostika, Praha: 2008. 139 s. Grada, ISBN 978-80-247-2165-1
- WÁGNEROVÁ, Irena. Hoganovy testy v personálně-psychologické praxi, [on-line] článek uvedený v Psychologie v ekonomické praxi 1-2/2008, říjen 2007, [citováno 2008-11-11] Dostupné z Internetu: [http://www.assessmentsystems.sk/docs/asystems/Hoganovy%20testy%20v%20pers onálně-psychologické%20praxi](http://www.assessmentsystems.sk/docs/asystems/Hoganovy%20testy%20v%20personálně-psychologické%20praxi)

10 Bibliografie

ČAČKA, Otto. Psychologie, Brna: 1997. 382 s. Doplněk, ISBN 80-7239-107-0

EDENBOROUGH, Richard. Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance, London and Sterling: 2005. 325 s. Kogan, ISBN 9780749442941

EVANGELU, Jaroslava. Diagnostické metody v personalistice, Praha: 2009. 176 s. Grada, ISBN 978-80-247-2607-6

HRONÍK, František. To nejlepší z HR v našich firmách, Praha: 2008. 123 s. MotivPress, ISBN 978-80-904133-1-3

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců, Praha: 2004. 174 s. LINDE, ISBN 80-86131-53-X

MILKOVICH, George., BOUDREAU, John. Řízení lidských zdrojů, Praha: 1993. 936 s. Grada, ISBN 80-85623-29-3

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, REIGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Psychologie ve světě práce, Praha: 2003. 462 s. Karolinum, ISBN 80-246-0448-5

Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices. [on-line], 2002. Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, [2008-01-11] Dostupné na Internetu: <http://www.onetcenter.org/guides.html>.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Praha: 2004. 168 s. Grada, ISBN 80-247-0405-6

URBÁNEK, Tomáš. Základy psychometrie, Brno: 2002. 154 s. Masarykova univerzita, ISBN 80-210-2797-5

11 Přílohy

Příloha A Příklad kompetenčního modelu - pozice Team Leader

Kompetenční model - TEAM LEADER	
Kompetence	Pozorovatelné chování
Komunikace	<i>Vyjadřuje se kultivovaně, srozumitelně a konzistentně.</i>
	<i>Získané informace sdílí s ostatními.</i>
	<i>Zadání úkolu interpretuje tak, aby bylo pochopeno ostatními.</i>
	<i>Informace získává kladením otázek, nasloucháním a ověřováním.</i>
Delegování	<i>Jasně formuluje zadání úkolu.</i>
	<i>Rozděluje efektivně činnost mezi ostatní.</i>
	<i>Systematicky plánuje činnosti ostatních.</i>
Hodnocení	<i>Monitoruje a hodnotí výkon podřízených.</i>
	<i>Hledá příležitosti k průběžnému hodnocení výkonu.</i>
	<i>Pozitivně motivuje své podřízené.</i>
	<i>Koučuje své podřízené.</i>
Řešení neočekávaných situací	<i>Reaguje rychle a efektivně na neočekávané situace.</i>
	<i>Navrhuje řešení a systematicky organizuje činnost ostatních.</i>
	<i>Rozhoduje se podle důležitosti a naléhavosti.</i>
	<i>Působí klidně a sebevědomě.</i>
Logické uvažování	<i>Logicky - "selským rozumem" přistupuje k zadaným úkolům.</i>
Multitasking	<i>Je schopný pracovat paralelně na více zadaných úkolech.</i>

Příloha B Popis aktivit v rámci AC a jejich návaznost na definované kompetence

Aktivity čerpány z praxe firmy Česká Cesta

Matice aktivit a sledování kompetencí

	Komunikace	Delegování	Hodnocení	Řešení neočekávaných situací	Logické uvažování	Multitasking
Klávesnice	x	x		x	x	
Hot Stuff	x	x	x			
Slepá skvrna	x		x	x		x
Peking		x		x	x	x
Hydrant	x		x	x		

Popis aktivit

Klávesnice

Skupina stojí před úkolem v co nejkratším čase se postupně dotknout očíslovaných karet (v závazném pořadí od čísla jedn k číslu poslednímu), které jsou nepravidelně rozmístěné v ohraničeném kruhu. Vstupování do kruhu je omezeno. Skupina má na splnění úkolu několik pokusů. Po každém z nich hledá skupina způsob, jak se v následujícím pokusu zdokonalit.

Hot Stuff

Skupina má za úkol dostat nestabilní předmět ven z kruhu bez poškození předmětu či vstoupení do kruhu.

Slepá skvrna

Skupinová aktivita, která simuluje spolupráci různých oddělení firmy při řešení zakázky od jejího zadání až po její uskutečnění. Každé oddělení dostane v zadání trochu jiné informace a záleží na kvalitě jejich spolupráce, aby se splnění úkolu podařilo.

Peking

Skupina má za úkol postavit věž. Nejprve musí tým vytvořit co nejpřesnější plán stavby a posoudit ekonomické aspekty realizace, potom stavbu uskutečnit.

Hydrant

Náročný outdoorový úkol, při němž se účastníci snaží přemístit ping-pongový míček z hydrantu plného vody do úzké trubky, přičemž míčku se nikdo nesmí dotknout. Ke splnění úkolu je nutné dobré plánování, koordinace, dělba rolí a osobní nasazení.

Příloha C Jednodenní program AC

Datum:

8:00	Úvod – cíle AC, představení hodnotitelů, etické principy
9:00	1. aktivita - Klávesnice
10:00	Zhodnocení aktivity a přestávka na kávu
10:30	2. aktivita - Hot Stuff
11:30	Zhodnocení aktivity
12:00	Přestávka na oběd
13:00	3. aktivita - Hydrant
15:00	Zhodnocení aktivity a přestávka na kávu
15:30	4. aktivita Slepá skvrna
17:00	Zhodnocení aktivity
18:00	5. aktivita Peking
19:30	Zhodnocení aktivity
20:00	Reflexe – zhodnocení celého AC i sama sebe
20:30	Uzavření AC

Příloha D Záznamový arch ke skupinové aktivitě

Aktivita: Klávesnice					
Kompetence					Poznámky
Komunikace	Kultivované, srozumitelné a konzistentní vyjadřovací schopnosti	Ochota sdílet získané informace	Schopnost interpretace zadaných požadavků	Informace získává kladením otázek, nasloucháním a ověřováním.	
					Poznámky
Delegování	Schopnost jasného formulování úkolu	Schopnost popisu dané situace	Schopnost rozdělení rolí v týmu		
					Poznámky
Řešení neočekávaných situací	Schopnost rychle a efektivně reagovat.	Navrhuje řešení a systematicky organizuje činnost.	Rozhoduje se podle důležitosti a naléhavosti.	Působí klidně a sebevědomě.	
					Poznámky
Logické uvažování	Logicky - "selským rozumem" přistupuje k zadaným úkolům.				

Příloha E Individuální zpětná vazba

Jméno: Jana

Celkový dojem: Jana byla během rozvojových aktivit méně výrazná a do aktivit se zapojovala až po zorientování se v situaci. Iniciativu raději přenechávala na dalších členech týmu. Sama se ujímala spíše výkonových rolí. Jana je výrazně orientovaná na lidi a na dobré vztahy v týmu.

Komunikace: Jana s ostatními členy týmu komunikuje spíše méně. Při týmových aktivitách se Jana může cítit nervózně a nejistě. Zadaných úkolů v rámci skupiny se chopla vždy zodpovědně, ovšem vždy nejprve vyčkala na přidělení role. Při řešení možných konfliktů Jana působí příliš křehce, tudíž je pro ni velmi obtížné sjednat si u ostatních respekt. Jana převážně naslouchá a povzbuzuje ostatní.

Delegování: Jana je schopná předat úkoly podřízeným jasně a srozumitelně. Ovšem její nejistota ji nedovoluje přerozdělit práci na ostatní bez předem definovaných rolí ve skupině. Tudíž schopnost delegovat se projevila minimálně.

Hodnocení: Svou silnou orientací na lidi Jana umí pochválit, pozitivně hodnotit a povzbuzovat skupinu. Ovšem nikdy nejde do přímé konfrontace či diskuse.

Řešení neočekávaných situací: V neočekávaných situacích se Jana orientuje pomaleji, a pravděpodobně proto raději přenechává aktivitu na rychlejších členech týmu. Je schopná přicházet s novými řešeními, které ale k velké škodě není schopna prosadit.

Logické uvažování: Jana přicházela s novými a dokonce i správnými řešeními velmi často. Ovšem vyjádřila je vždy pouze jednou a neprosadila je před skupinou.

Multitasking: Jana je schopna vykonávat několik činností najednou, pokud se jedná o činnosti snadné a nevyžadující souvislou koncentraci.

Doporučení rozvoje: Jana je velký týmový hráč se silnou orientací na lidi a dobrou emoční inteligencí. Její role je v udržování soudržnosti týmu. Aby mohla dobře zastávat pozici „Team Leader“, měla by rozvinout více schopnost prosadit své názory a delegovat úkoly na druhé. Jako vhodnou metodu pro rozvoj těchto kompetencí shledávám pravidelné koučovací rozhovory a shadowing zdatnějšího vedoucího týmu.

Zpracoval/a:

Bakalářské práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Dočekalová, K.: Výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců pomocí metody Assessment Centre

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce použita	Datum, podpis

