**Assessment centrum**

Assessment centrum je komplexní metoda výběrového řízení. Ze všech metod, které jsou využívané v prostředí personalistiky, je tato jednou z nejnáročnějších na realizaci, čas, počet osob a finanční náklady. Na druhou stranu z ní zkušení personální psychologové a personalisté dokáží vytěžit ve srovnání s jinými postupy mnohem více podstatných informací o uchazečích.

Z pohledu historie není Assessment centrum v personalistice krátce. Objevovalo se již za doby Caesara, který používal tuto metodu při výběru vhodných vojáků, které řadil mezi své osobní strážce. Tehdy se jednalo o počátky Assessment centra, které se postupem času zdokonalovalo – zejména ve druhé světové válce. V tomto období bylo třeba vybírat kvalitní důstojníky a velitele vojsk na jednotlivých frontách. Později se tato metoda využívala při výběru osob do vyššího managementu. Čím více se Assessment centrum uplatňovalo v personalistice při výběrovém řízení, tím více se zkvalitňovalo také po metodologické stránce. V 90. letech využívala Assessment centrum již ¼ firem ve Velké Británii a popularita metody v průběhu času dále stoupala. Tuto formu výběrového řízení si oblíbily celosvětové korporace a začaly tímto způsobem obsazovat nejen pozice manažerů, ale také pozice jiného charakteru (obchodní zástupci, pracovníci na vedoucích pozicích, vedoucí týmů aj.). Do České republiky se tato metoda dostala až po roce 1989, poté se u nás začala hojně využívat, a její využití je dodnes hojné.

Assessment centrum (dále AC) se používá jako metoda výběrového řízení. Mnozí lidé si jej zaměňují s development centrem, které probíhá podobně, ale je zaměřeno na rozvoj osobnosti účastníků. AC dokáže odhalit nejen aktuální chování uchazeče, při kterém se může stylizovat tak, aby zaměstnavateli vyhovoval na pozici, na kterou se hlásí (např. při pohovoru), ale během realizace často vyvstanou samotné vzorce chování, které účastník používá běžně při řešení reálných situací. Prostřednictvím AC je tak poměrně snadné zjistit, které to jsou, a predikovat, zda je účastník na požadovanou pozici vhodným kandidátem či nikoliv. Projeví se např. unavitelnost v závislosti na čase a s ní související pozornost a její oscilace, také uchazečovo přijímání vlastní odpovědnosti za své činy, jeho komunikace a kooperace v týmu – které mohou poukazovat na jednání s potenciálními klienty a kolegy. Sledují se rovněž preferované typy úkolů (např. nezávislé na druhých, týmové, kreativní, analyticko-logické, konfrontační aj.). Pozorují se také další specifické kompetence podle konkrétně obsazovaných pozic.

AC má své výhody i nevýhody. K výhodám patří již zmíněný zisk velkého množství dat o účastnících, zjištění vzorců jejich chování, možnost pozorovat účastníky v interakci s druhými při relativně reálných modelových situacích, což jiná metoda výběrového řízení zatím neumožňuje. Mezi výhody také patří vyšší objektivita, kterou zaručuje větší počet zaškolených pozorovatelů/hodnotitelů. Pozorovatelé mohou být externí či interní. Externí hodnotitelé mají zpravidla odstup a nezaujatý pohled při vyhodnocování, interní pozorovatelé mohou posoudit, zda je uchazeč vhodný z hlediska firemní kultury společnosti a filozofie pracovního týmu. Sledují se tedy také nežádoucí aspekty v chování uchazečů, které nemusí zapadat do firemní kultury společnosti, na které si mnohé firmy právě zakládají.

V případě, že je AC kvalitně připraveno, můžeme říci, že má oproti jiným metodám výběrového řízení vyšší validitu, a to především proto, že každá kompetence je pozorována během AC vícekrát.

Na druhé straně ovšem stojí vysoká náročnost přípravy a realizace AC. Samotná realizace AC trvá několik hodin až dní. Předchází jí mnohahodinová příprava, do níž spadá podrobná analýza pracovní pozice, vhodně zvolený kompetenční model s přesnou definicí, výběr nebo příprava modelových situací, příprava prostor a zázemí. K nevýhodám patří také omezená kapacita osob. AC se může zúčastnit pouze určitý počet uchazečů.

V AC působí více pozorovatelů či personalistů z pozice hodnotitelů, čímž se také zvyšují náklady na jeho uskutečnění. Od těchto faktorů se pak odvíjí také cena podobného výběrového řízení. Na trhu se pohybují v různých cenových relacích v závislosti na dané pracovní pozici, délce AC a počtu hodnotitelů, takže rozdíl v ceně může být značný. V optimálním případě by měl být počet uchazečů shodný s počtem pozorovatelů, tedy jeden pozorovatel by měl ideálně sledovat maximálně 2 uchazeče. V současných podmínkách toto pravidlo však nebývá uplatňováno, neboť by finanční nákladnost AC převyšovala sumu, kterou by byly zadavatelské společnosti ochotné zaplatit. Většina společností proto upřednostňuje složení hodnotitelského týmu ze dvou externích a jednoho nebo dvou interních pozorovatelů – personalisty či nadřízeného – nemusí to však být podmínkou.

## **Jednotlivé kroky k realizaci**

V první fázi přípravy AC je důležitá analýza pracovní pozice. V praxi to znamená, že se setká externí pracovník či interní personalista/personální psycholog s přímým nadřízeným obsazované pozice. Personalista potřebuje znát klíčové kompetence pracovníka, zejm. ty, které nelze zjistit jiným způsobem (kognitivní znalosti, technické dovednosti – znalosti z různých oblastí se pak zjišťují po domluvě např. na pohovoru individuálně či pomocí srovnávacích testů). Personalista by měl získat relevantní informace od přímého nadřízeného a vytvořit si tak přesnou představu o budoucím zaměstnanci. Zároveň by měly být zodpovězeny veškeré nejasnosti a organizační záležitosti, což může v budoucnosti odbourat komplikace při samotné realizaci (např. termíny konání výběrového řízení, kdo bude kontaktní osoba z firmy, jak se bude nakládat s informacemi či forma zpětné vazby uchazečům, sdělení výsledků aj.).

Po získání potřebných podkladů je potřeba vytvořit kompetenční model. Od vhodně vytvořeného kompetenčního modelu se pak odvíjí kvalita celého AC. Názor na počet kompetencí se různí – neměl by však přesahovat 10 (v některých případech je i tento počet už příliš vysoký, jiné zdroje uvádí do 5 kompetencí na jedno AC). Stejné kompetence by se neměly opakovat, resp. se příliš překrývat, to znamená., že pokud použijeme kompetenci např. „schopnost analytického myšlení“, pak by se v kompetenčním modelu neměla objevit schopnost „logické usuzování“, protože tyto kompetence na sebe navazují.

Velmi podstatnou částí při tvorbě kompetenčního modelu je tzv. operacionalizace – tedy přesné vymezení a konkrétní definování kompetencí pro pozorovatele. Vzhledem k tomu, že v AC pozoruje uchazeče více pozorovatelů a je nutností vyvarovat se nejednotnosti v hodnocení, je třeba popsat jednotlivé kompetence tak, aby byly uchopitelné pro všechny hodnotitele stejně. Abychom předcházeli volnému pozorování, využívá se tzv. škálování kompetencí. Škálování není univerzální, vyskytuje se v různých podobách. Někteří personalisté preferují bodování podobné užíváním známek ve škole (1-5; 0-4) – tedy pětibodovou škálu, jiní upřednostňují škály sedmibodové (ty je vhodné zejména pro velmi zkušené hodnotitele). Škálování se provádí tak, že se určuje optimální a minimální projev dané kompetence a její střední hodnoty takovým způsobem, aby každý pozorovatel věděl, které číslo má zvolit při určitém daném projevu chování účastníka. Můžeme uvést příklad u kompetence „odolnost vůči stresu“ s vymezením optimální a minimální hodnoty:

#### Kompetence: Odolnost vůči stresu

*0 – Propad výkonnosti při stresu, projevy agrese (ne/verbální), sebeobviňování, obviňování ostatních, ruminace, vymlouvání se, útěk, rezignace, roztržitost, vysoká chybovost, fyziologické projevy nervozity,*

*2 – patrný propad výkonnosti, ale je schopný ji uchazeč překonat po delším čase a po aktivní intervenci od dalšího člena,*

*4 – stres neovlivňuje výkon práce, nepřítomnost obranných mechanismů (únik, agrese), účastník komunikuje s ostatními, motivuje tým k výkonu, autentické reakce, nenechá se ovládat emocemi.*

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že projevy sledované kompetence je nezbytné konkretizovat. Pomůckou může být vizualizace, nebo mohou sami pozorovatelé sehrát modelovou situaci, aby získali co nejlepší představu o tom, jak se uchazeč v rámci této kompetence může chovat.

## **Typy modelových situací**

Po vytvoření a ucelení kompetenčního modelu následuje tvorba harmonogramu. V něm by se měly objevit různé typy modelových situací tak, aby konkrétní kompetence mohly být pozorovány alespoň 3x během AC. Modelové situace by měly být různorodé, minimální počet modelových situací během AC jsou alespoň dvě odlišné. Mnozí personalisté využívají pravidlo tří třetin: 1/3 programu by měla být zaměřená na práci ve skupině se všemi uchazeči, 1/3 by se měla věnovat individuálním úkolům nezávislým na ostatních a 1/3 časové dotace během AC by měla být tvořena psychodiagnostika.

Modelové situace by měly účastníky AC podnětovat k tomu, aby produkovali různé formy chování a umožnili tak sledování zvolených kompetencí. Úkoly bývají často zaměřené na reálné situace, personalisté využívají projekty či konfliktní situace z prostředí, kam se uchazeč hlásí, aby mohli lépe predikovat jeho chování v obdobné situaci. Na druhou stranu se využívají také méně skutečné situace (uvěznění na Měsíci, sestavení prototypu nového vozidla, tvorba nového neidentifikovatelného produktu, aj.). Tyto úkoly se zadávají především při hledání kreativně zaměřených osob a inovátorů, volnomyšlenkářů s flexibilním myšlením, kteří dovedou přinášet do firmy nové a neotřelé nápady. Neexistují standardizované modelové situace, všem na internetu či v knihách lze nalézt spousta příkladů zadání modelových situací. Mnohé z nich jsou však již natolik rozšířené, že je mohou znát i samotní uchazeči (např. Krokodýlí řeka, stavba věže, morální dilema – darování srdce, aj.). V takovém případě je vhodné úkoly modifikovat a inovovat, abychom zabránili zvýhodnění uchazečů, kteří si modelové situace buď načetli, nebo si je třeba již vyzkoušeli na jiných AC.

V úkolech zaměřených na týmovou spolupráci může skupina pracovat jako celek se všemi uchazeči nebo může být rozdělená do dvou týmů či dvojic. Při dělení uchazečů do dvou skupin by v každém týmu měly být minimálně 4 osoby, aby se projevila skupinová dynamika. Při nižším počtu osob nelze příliš dobře pozorovat práci v kolektivu. Během modelových situací je vhodné využívat nejrůznější pomůcky – v kreativních úkolech to mohou být například časopisy, papíry, nůžky, lepicí pásky, pastelky, kartony, plastelína, špejle a spousta dalších. Při rozumových úkolech, které vyžadují analytické myšlení, se používá spíše flip chart a fixy. Každý úkol má svůj časový limit, záleží na jeho složitosti. Na konec úkolu je vhodné zařadit prezentace výsledků. Mnoho uchazečů považuje za nejdůležitější část právě výsledek úkolu. Pro pozorovatele však není podstatný výsledek, ale chování uchazečů v procesu plnění zadaní.

Dalším typem úloh jsou prezentace a individuální úkoly. V úvodu AC se často objevují situace zaměřené na vlastní prezentaci, prezentaci druhého, vlastního ne/úspěchu či produktu. V individuálních úkolech se využívají konfrontační témata – konfliktní situace, jednání s podřízením či nadřízeným, motivační pohovory v roli vedoucího, argumentace pro či proti (neřešitelná témata – např. kvóty žen ve firmách, pohled na interrupci, právní zodpovědnost od 15 let, aj.). Při těchto úkolech hraje pozorovatel konfliktní osobu či pod/nadřízeného a uchazeč se jej snaží přesvědčit či motivovat k jeho postoji. Je nutné upozornit, že pokud má pozorovatel jinou roli, je nezbytné, aby spolu s ním pozoroval ještě jeden nezávislý hodnotitel, který sleduje čas a samotného uchazeče. Pozorovatel v roli může mít v tomto případě ovlivněný úsudek a nemusí být objektivní, neboť může v těchto situacích dojít ke konfliktu, nepochopení se či se uchazeč může vyjádřit vůči pozorovateli nepříjemně. Pozorovatel pak může toto tvrzení zakomponovat do celkového hodnocení, a to i nevědomě. Ačkoliv by měl být pozorovatel co nejvíce objektivní, percepčním chybám se mnohdy nelze vyhnout.

V některých případech se zadávají úkoly na AC účastníkům dopředu. Tito je pak odevzdávají v písemné podobě před samotnou realizací AC, nebo se s nimi pracuje v některém z úkolů během AC. Písemné úkoly se mohou objevovat i během AC – využívají se případové studie, které jsou potom následně hodnoceny, nebo se na ně navazuje během pohovoru.

Některé společnosti zařazují do AC také pohovory do AC. Na pohovor se však v rámci úspory času nemusí dostat všichni uchazeči. Existuje mnoho způsobů, jak uchazeče třídit. Někteří personalisté preferují na začátku programu zvolit skupinové modelové situace tvořící tak první (hrubé) síto a na individuální úkoly či pohovor se dostanou již jen někteří uchazeči. Více o pohovoru naleznete v samostatné kapitole Pracovní pohovor. Postup s vyřazováním však není standardní.

V průběhu AC se mohou vyskytnout různé komplikace, a proto je vhodné mít k dispozici náhradní plán – mít připravené 2 až 3 modelové situace navíc, či alespoň odhad, který úkol je možné vypustit při nedostatku času. Důležitá je také dobrá znalost uchazečů, aby bylo možné volit přiměřený obsah modelových situací. Jinými slovy – ředitelé či top manažeři pravděpodobně nebudou „chodit po kolenou“ aj. Také je potřeba počítat s tím, že některá témata mohou být pro uchazeče různě citlivá (např. dítě, smrt, bolest, nemoci, aj.).

K psychodiagnostice se na tomto místě nebudeme nijak rozsáhle vyjadřovat. Zájemce o tuto problematiku můžeme odkázat na samostatnou kapitolu. Psychologické testování v ideálním případě vhodně doplňuje kompetenční model. Některé kompetence potřebujeme podpořit i z jiného zdroje, proto volíme psychologické testy. Využívají se jak výkonové testy, tak osobnostní dotazníky. Zkušení psychologové používají také projektivní metody. K tomu, aby se mohla zařadit psychodiagnostika do AC, je důležité mít vhodné podmínky, tzv. čistý rovný stůl se židlí, vhodné osvětlení, ticho, v případě projektivních metod také čisté papíry a ořezané tužky, aj. Podmínkou použití psychodiagnostiky v rámci AC je účast nebo spolupráce zkušeného psychologa.

## **Pozorování a percepční chyby**

Před samotnou realizací AC se budeme v této kapitole věnovat pozorovatelům. V přípravné fázi bychom neměli zapomenout na společné setkání internistů a externistů. Vzájemně by se měli proškolit, shodnout se na zvolených kompetencích, porozumět jejich definicím a jednotlivým projevům v rámci konkrétních škál. Všichni by měli mít stejný záznamový arch. Některé firmy vyžadují kompletní manuály, aby si pozorovatelé mohli nastudovat kompetence a další organizační záležitosti před realizací AC.

Během snímání dat při realizaci AC by účastník měl být pozorován vždy minimálně dvěma pozorovateli současně, aby byla zajištěna objektivita pozorování. Zda uchazeč bude pozorován stejným hodnotitelem po celý den či jej budou pozorovat v průběhu dne různí hodnotitelé, záleží na vzájemné domluvě. Ve většině případů není možné pozorovat celý den stejného uchazeče a není to ani zcela žádoucí (může docházet k paralelním modelovým úkolům, psychodiagnostice, aj., při kterém pozorovatel nebude moci sledovat uchazeče, neboť je přítomen na jiné části programu). Při rozdělování rolí pozorovatelů jednotlivých účastníků je nutné zvažovat možnosti pozorovatelů. Nelze jim přiřadit dva účastníky, kteří budou v rozdílných místnostech plnit úkoly ve stejném čase – pozorovatelé by museli přecházet z jedné místnosti do druhé a přicházeli tak o cenné informace. Pozorování by mělo být kontinuální.

Pozorovaná data se zanáší na připravený záznamový arch, disponovat jím by měl každý personalista. Vzhledem k rozdílným modelovým situacím by měl vědět, které kompetence se sledují v daném úkolu. Buď je předpřipravený záznamový arch podle kompetencí v tabulkách, nebo je možné zvolit narativní pozorování. U narativního pozorování jsou kompetence uvedené na okraji záznamového archu, zbylá část papíru je volná pro vlastní poznámky. Pozorovatelé tak zapisují všechny projevy kompetencí volně, často v poznámkách uvádí přímou řeč uchazečů a v průběhu přestávek podle svých zápisků určují, na jaké škále se uchazeči pohybují. Pozorovatelé nezasahují do průběhu modelových situací, nekomentují, nekritizují ani nechválí chování či samotné uchazeče. Mohli by tím uchazeče ovlivnit, motivovat je, či u nich způsobit nežádoucí změnu chování.

Po každém úkolu následuje skupinová porada hodnotitelů, rychlé zhodnocení účastníků a škálování mimo jejich přítomnost. Pozorovatelé by se vždy měli radit v dostatečném odstupu od uchazečů, nejlépe v jiné místnosti. To platí i při řešení zásadních otázek (posun programu či další komplikace) uchazeči by měli mít neustále dojem, že vše probíhá tak, jak bylo naplánováno bez narušení. Tyto záležitosti by měla odbourat kvalitní příprava před samotnou realizací.

Celým programem AC provází moderátor. Moderující většinou nepozoruje, pokud ano, tak omezené množství uchazečů. Jeho stěžejním úkolem je uvést uchazeče do celého průběhu AC, sdělit jim základní potřebné organizační náležitosti, zadávat jednotlivé úkoly, připravovat materiální zázemí, sledovat čas a odpovídat na otázky uchazečů.

Pozorovatelé by měli být zkušení nebo alespoň dostatečně proškolení. I přes toto opatření je však každé pozorování zatíženo percepčními chybami, tedy klasickými chybami, kterým podléhají nejen pozorovatelé na nevědomé rovině. Patří mezi ně implicitní usuzování, stereotypizace, halo efekt, dále pak efekt primárnosti, projekce, centrální tendence a také atribuční chyba.

* U implicitního usuzování se jedná o nevědomou chybu, při které nám může být některý z účastníků bližší tím, že nám určitým znakem připomíná známé či blízké z našeho okolí. Mohou to být konkrétní znaky v obličeji, rysy, postava, ale také chování, řeč, intonace aj. V tomto případě uchazeči automaticky přiřazujeme ty vlastnosti, které má naše blízká osoba, čímž může dojít ke zkreslení hodnocení.
* Na základě konkrétního znaku (např. věk, profese, národnost, vzdělání aj.) můžeme usuzovat na určité rysy. V povědomí existuje například názor, že brýle nosí v populaci inteligentní osoby, proto uchazečům s brýlemi budeme nejspíše přisuzovat vyšší intelekt nebo je budeme nadhodnocovat.
* Na úvodu AC bychom se měli vyhýbat haló efektu či chybě zvané efekt primárnosti. Halo efekt je tzv. první dojem, laicky se tato chyba objevuje ve slovním spojení „udělal jsem si o něm obrázek“. První dojem vzniká podle různých zdrojů v rozmezí 30 sekund až 2 minut. Vytvoříme si konstrukt o osobě, jaká je podle úvodních slov, jejího vzhledu či chování. Tomuto rámcování je velmi těžké zamezit. U mnohých osob se také velmi náročně rozbourává a mění v jiný obraz. Proto by měli o těchto chybách všichni pozorovatelé vědět a snažit se je minimalizovat.
* Zmíněný efekt primárnosti je obdobná chyba. Může se nám stát, že v první modelové situaci bude některý z účastníků velmi šikovný a bude se jevit jako optimální adept na obsazovanou pozici. Opět si můžeme vytvořit dojem o této osobě a na jehož základě pak budeme uzpůsobovat své hodnocení v průběhu AC. V praxi to pak vypadá tak, že pozorovatel uchazeče nadhodnocuje a má mnohem mírnější známky a vyjadřování než ostatní assessoři k téže osobě. Často vyvstávají otázky ze strany pozorovatelů, zda sledovali stejnou osobu. Pozorující by měl být dostatečně otevřený, kritický a schopný přijmout námitky ostatních, aby se přizpůsobil či rozpoznal, že se jedná o tuto percepční chybu.
* Velmi známou chybou, resp. obranou je projekce. Jako se film promítá na plátno ve zvětšené podobě, tak můžeme i my „projikovat“, tedy převádět naše vlastnosti, hodnoty či postoje ve vyšší míře do druhých, v našem případě do uchazečů. Může to však být i v obráceném případě, kdy do uchazeče vkládáme naše negativní vlastnosti, a ty ještě zveličujeme, aby naše vlastní byly přijatelnější. Tato klasická forma obrany může být nebezpečná zejména při vyhodnocování a interpretaci. Zmírnit ji může vzájemná znalost personalistů.
* Vhodné je také upozornit na chybu zvanou centrální tendence. Ta se bohužel vyskytuje nejen u pozorovatelů, ale i u uchazečů, a to zejména při vyplňování dotazníků. Z toho důvodu se někdy u škálování využívá sudý počet bodů (čtyřbodové, šestibodové škály). Obecně se chceme vyhnout extrémním hodnotám, a tak preferujeme volit hodnoty bližší středu. Pokud budeme mít kompetenční model naškálovaný v rozmezí 0 až 4, pozorovatelé mohou preferovat body blízké ke středu, tedy 1 až 3. Takovému hodnocení lze zabránit právě konkrétním definováním jednotlivých bodů na škále každé kompetence.
* Poslední ze zmíněných percepčních chyb je atribuční chyba. Atribuční chyba je charakteristická tím, že pokud se uchazeči vydaří splnit zadaný úkol, pozorovatelé to mohou přisuzovat vnějšímu okolí či náhodě (např. vhodné podmínky prostředí, materiál aj.), avšak pokud se uchazečovi plnit úkol nedaří, pozorovatel neúspěch bude spíše přisuzovat jeho vlastnostem (např. neorganizovanost účastníka, přílišná zaměřenost na detail) a ne možnosti vlivu vnějšího okolí.

Percepční chyby nelze plně odbourat ani při pečlivé přípravě či školení. Mnohé z nich jsou na nevědomé bázi. Proto je nezbytné být s nimi obeznámen a vědět, jakým způsobem nás mohou při hodnocení ovlivnit.

U percepčních chyb bychom rádi upozornili na teorii J. Rottera – Locus of control. Ačkoliv tato teorie nepatří úplně mezi percepční chyby, může takové nastavení uchazečů ovlivnit přijetí zodpovědnosti v budoucí profesi. Locus of control ve zkratce znamená hledání příčiny. Existují dva typy osob – externalisté a internalisté. Externalisté hledají příčinu ve vnějším okolí, tedy věří, že nemohou oni sami ovlivnit situaci a výsledek, ať už úspěšný či neúspěšný, připisují náhodě, štěstí, osudu apod. Internalisté naopak věří svým schopnostem, výsledek práce, ať už pozitivní či negativní, přisuzují sobě. Vědí, že okolnosti a situace mohou oni sami ovlivnit a přebírají odpovědnost za své činy.

[nahoru](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html#soul)

## **Realizace Assessment centra**

V úvodu samotné realizace by měl moderátor seznámit účastníky AC s tím, co je během dne čeká, jaký bude harmonogram, přestávky, představí svůj tým hodnotitelů a také sdělí účastníkům termín a formu sdělení výsledků. Vhodné je se zeptat uchazečů, zda již mají zkušenosti s AC a jaké. Na začátku mohou být uchazeči nejistí či nervózní, protože neví, co mohou od programu očekávat. Úkolem moderátora je tedy přivítat uchazeče, připravit je rámcově na průběh dne a seznámit je s prací hodnotitelů (budou si psát poznámky), aby tak snížili úzkost některých uchazečů. Moderátor by se měl také představit, sdělit vlastní praxi (zejména při účasti uchazečů s velkým věkovým rozdílem či vysokým postavením), aby uchazeči nabyli dojmu, že se s nimi jedná profesionálním způsobem.

Hodnotitelé včetně moderátora vystupují během AC formálně a dodržují všechna pravidla etiky a etikety. Vystupovat by měli profesionálně, s vybraným slovníkem. Zvolený dresscode by měl být formálního charakteru, u mužů tedy oblek, u žen to mohou být šaty či rovněž oblek. Více o tomto tématu se můžete dočíst v kapitole Etiketa.

Důležité pro uchazeče i pro pozorovatele jsou přestávky. Ty by se měly dodržovat už z důvodu duševní hygieny. Vzhledem k náročnosti by přestávka měla být buď po každé modelové situaci, nebo po každé druhé. Vše však záleží na koncepci jednotlivých úkolů a jejich časového rozložení. V době, kdy účastníci mají přestávku, hodnotitelé odchází na společné porady, které by měly probíhat v průběhu celého AC několikrát. V krátkosti se hodnotitelé shodují na tom, co vypozorovali, jakou hodnotu v rámci sledovaných kompetencí přiřadili kterému uchazeči a proč. Shodnout by se měli zejména ti, kteří pozorují stejné osoby. Zároveň se při přestávce připravují materiály na další úkoly. To zajišťuje v optimálním případě moderátor, pokud se však realizuje AC bez něj (např. z důvodu finanční úspory), plní tyto povinnosti hodnotitelé. Z toho vyplývá, že hodnotitelé mají minimální časovou dotaci na odpočinek. I z tohoto hlediska je tedy realizace AC velmi náročná nejen na pozornost. V průběhu přestávek by si měli hodnotitelé hlídat své záznamové archy, velmi neprofesionální by bylo odcházet z místnosti, kde pobývají uchazeči bez svých materiálů, jako jsou záznamové archy, psychodiagnostické testy či materiály na další program.

Je nasnadě otázka, zda v průběhu AC nabízet uchazečům catering. Některé společnosti nabízí základní občerstvení, jiné společnosti volí pouze vodu či kávu. Jiné firmy preferují AC bez cateringu. Záleží také na rozpočtu a firemní kultuře konkrétní společnosti. Pokud se zvolí AC s cateringem, pak by měl být nabízen v jiné místnosti, než ve které se odehrávají modelové situace či diagnostika. Vhodné je na tuto skutečnost upozornit již v úvodu a vyzvat uchazeče k občerstvení pouze v přípustné době, nikoliv v průběhu AC. Catering může mít také reciproční charakter. Na druhou stranu může již uchazeč v rámci AC na základě tohoto gesta vnímat zájem o potenciální zaměstnance ze strany společnosti, zjišťuje, jakou firemní kulturu firma preferuje a jak se chová k nově příchozím osobám.

V průběhu AC se může stát, že některé modelové situace mohou uchazeči vnímat jako ohrožující, nebo se jich téma úkolů osobně dotýká. V takovém případě se mohou uchazeči dostat do emocionální nestability. Pokud tato situace nastane, je vhodné pomoci uchazeči zpracovat jeho emoce. Poté záleží na zadavateli, zda uchazeče uvolní z modelové situace, vrátí ho po zklidnění zpět do úkolu nebo jej už rovnou vyloučí z výběrového řízení, popřípadě označí tuto zkušenost jako jeho slabou stránku, kterou je potřeba rozvíjet po případném přijetí na obsazovanou pozici.

Na konci AC by mělo zaznít závěrečné slovo moderátora. Moderující by měl by shrnout, co se v průběhu programu událo, předat stručnou zpětnou vazbu uchazečům za celý den. Neměly by chybět informace o výsledcích, o termínu rozhodnutí, potažmo o možnosti zpětné vazby. Po formálním rozloučení a ukončení programu by již nemělo dojít k neformálnímu kontaktu mezi uchazeči a hodnotiteli z důvodů ovlivňování výsledků. Po celodenní práci by se měli hodnotitelé domluvit se na finálním hodnocení a výstupu z celého dne. Následuje vyhodnocení psychologických testů, diskuze o tom, zda jsou sledované kompetence u jednotlivých uchazečů v souladu s výsledky testů a pozorováním. Mezi další úkoly pozorovatelů patří interpretace výstupů pozorování a psaní hodnotících zpráv či doporučení, nebo výběr a sdělení konkrétního uchazeče, který je nejvhodnější osobou na požadovanou pozici. To, jaký bude postup po realizaci AC, záleží na požadavcích konkrétní firmy.

## **Doplňující možnosti AC**

AC může sloužit nejen k výběru a obsazovaní pozice z externích zdrojů, tedy z příchozích zájemců, kteří se hlásí a posílají své životopisy na zveřejněnou pozici. Mohou probíhat AC, která jsou interního charakteru, kdy je potřeba obsadit pozici z vnitřních zdrojů, resp. někoho povýšit. Výhodou v tomto případě je fakt, že jednotlivé uchazeče firma zná, lze používat modelové situace z reálných situací, které povýšený může řešit v budoucnu. Výsledky AC se pak mohou použít nejen k výběru z uchazečů, ale také k doporučení a odhalení silných stránek a rezerv budoucího zaměstnance a predikci jeho způsobu práce. Nesmíme si však zaměňovat AC s Development centrem, jehož funkce je zaměřená na identifikaci rozvojového potenciálu a následný rozvoj jedince. Development centrum často probíhá pro zaměstnance již působící ve firmě.

Většina AC se koná v indoorovém prostředí, jsou však i taková AC, která probíhají outdoorově. Velmi záleží na obsazované pozici, např. vojenské prostředí či zahraniční mise potřebují prokázat, jakým způsobem dokáže uchazeč vyřešit nečekané komplikace v neznámém prostředí. Tato AC bývají velmi náročná, ale modelují se tak, aby mohla odrážet skutečnou realitu a možné problémy, které musí osoba vyřešit.

Další novinkou na trhu je tzv. virtuální AC. Zatím není metodologicky dokonalé a názory na tuto variantu výběrového řízení se různí. Princip spočívá v tom, že není potřeba sledovat uchazeče v přímé interakci s druhými, jak řeší zadaný úkol, ale v tom, že osoba získá úkol prostřednictvím e-mailu a do určitého termínu musí úkol zpracovat. Zda mu s tímto úkolem někdo pomůže či nikoliv nelze zjistit, logika je v tomto případě nastavená tak, že není potřeba znát okolnosti řešení daného úkolu jednotlivcem, podstata spočívá v tom, zda úkol byl splněn a v jaké kvalitně. Tato velmi mladá myšlenka má své příznivce i odpůrce a pravděpodobně teprve jejím zavedením na trh se prokáže, zda vede do slepé uličky či zda jsou výsledky srovnatelné s běžným AC.

Někteří psychologové a personalisté se domnívali, že zavedením moderní technologie do programu AC mohou zkvalitnit a zjednodušit průběh programu. Jednou z možností byla přehrávaná prezentace s volbou, jak by dotyčný v takové situaci reagoval, dalším návrhem byla modelová videa, která měl uchazeč ohodnotit či využití kamery pro pozdější analýzu a přehrávání s uchazečem a hodnocení. Výzkumy však vyvrátily hypotézu, že při použití moderní technologie dochází k efektivnějšímu výběru.

Někdy je do programu AC zařazena osoba, které je přidělena role narušitele. Narušitel sdílí postoje s uchazeči a snaží se plnit všechny úkoly tak jako ostatní. Během AC při integraci s kolektivem narušitel pozoruje, jak tým spolupracuje, sleduje vzájemné reakce jednotlivých uchazečů. Při některých modelových situacích má funkci katalyzátoru – zrychluje jejich průběh nebo narušuje, tzn. vyvolává drobné konflikty, napadá názory a postoje druhých, věnuje se příliš detailům na úkor celého projektu aj. Role narušitele by měla být přesně vymezená, narušitel by měl vstupovat v přesně vymezených částech, neměl by na sebe poutat příliš pozornost, neměl by být vůdcem skupiny či si vždy brát hlavní slovo. Na konci AC by měl být narušitel odhalen, uchazečům by se mělo sdělit, jakou roli zastával a důvody, které vedly k tomu, že byl daný jedinec do programu zahrnut. Narušitel se využívá zejména proto, aby znejišťoval kolektiv, vyvolával napětí mezi druhými, aby docházelo ke stresové atmosféře. To, jak se účastníci AC s těmito situacemi vyrovnávají, je pak pro pozorovatele cennou informací. Pozorovatelé potřebují znát, jakým způsobem uchazeči pracují pod tlakem, jak se vyrovnávají se zátěží, jak při ní reagují, či zda se umí racionálně povznést nad emocemi. Na druhou stranu mohou uchazeči „nastrčenou“ osobu vnímat jako klamné jednání, které může vrhnout stín na celou společnost. Proto je velmi důležité pečlivě vybrat narušitele, naprogramovat jeho roli a šetrně sdělit uchazečům odůvodnění.

## **Závěrem**

AC je náročná metoda výběrového řízení, u které je nutné přesně vymezit kompetence, harmonogram, role pozorovatelů, zpětné vazby a další náležitosti. Při vytváření a realizaci AC by měl personální psycholog či personalista znát dokonale tuto metodu včetně možných úskalí, předpokládat nečekané záležitosti a být připravený reagovat. Mnoho firem vytváří AC, které však neplní základní požadavky, které by měl tento typ výběrového řízení splňovat. Pokud realizátor nepodcení přípravu, sestaví kvalitní tým a program, může mu pak být odměnou získání kvalitního pracovníka. V některých případech se může stát, že se objeví 2 vhodní uchazeči a oběma společnost nabídne práci. Na druhou stranu však není výjimkou to, že se v rámci AC ani jeden z účastníků neprojeví jako vhodný kandidát na obsazovanou pozici. I přes vynaložené úsilí a (včetně nemalých finančních výdajů) je pak toto zjištění nepochybně lepší, než obsazení pozice nevhodným uchazečem, na které by daná společnost později mohla doplatit.