

# Českomoravská psychologická společnost

## ASSESSMENT CENTER ANO NEBO NE?



6. prosince 2018, Praha

PhDr. Naďa Štullerová, ACE Consulting, s.r.o.

[stullerova@ace-consulting.cz](mailto:stullerova@ace-consulting.cz)

# Historie a současnost AC

1. Inicializační rituály
2. Bible (Šalomoun)
3. Rytířské souboje

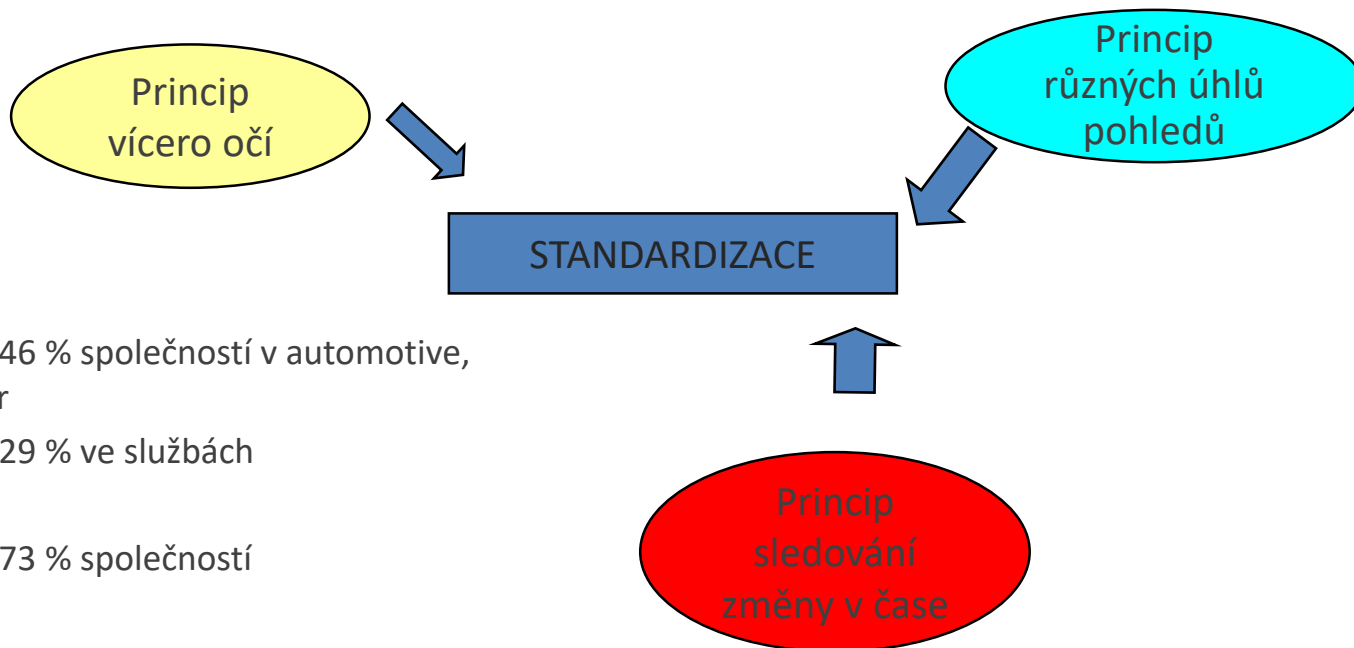


4. Německo 20. léta (armáda)
5. USA 1943 (špionáž)
6. ČR 1993 (Škoda, Allianz...)

# Definice Assessment Centra

Časově ohraničená zkouška s různorodými situacemi, kde probíhá hodnocení několika hodnotiteli. Hodnocení chování probíhá na základě vícero vstupů.

Soubor psychosociálních a profesních technik, které jsou používány k hodnocení kandidátů, metoda je založena na skupinovém hodnocení modelových situací, hodnocení cvičení a je doplněná psychologickými testy.



**2002**

Využívá AC cca 46 % společností v automotive, bankovní sektor

Využívá AC cca 29 % ve službách

**2015**

Využívá AC cca 73 % společností

**2018**

???

# ANO pro AC



# ANO - Validita jednotlivých metod

VÝBĚROVÁ METODA	HODNOTÍCÍ HLEDISKA			
	validita	"férovost"	použitelnost	náklady
Inteligentní testy	střední	střední	vysoká	nízká
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízká
Testy senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízká
Osobnostní testy	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízká
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
<b>Assessment Center</b>	<b>vysoká</b>	<b>vysoká</b>	<b>střední</b>	<b>vysoká</b>
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízká	vysoká
Situační vzorky	střední	(neznámá)	nízká	střední
Biografické informace	<b>vysoká</b>	střední	vysoká	nízká
Hodnocení spolupracovníky	střední	střední	nízká	nízká
Doporučující dopisy	nízká	(neznámá)	vysoká	nízká



# ANO - Výhody

1. Komplexnost pozorování
2. Mnohostrannost hodnocení – více „očí“
3. Objektivita hodnocení
  - reliabilita a validita
4. Hodnotíme pozorovatelné chování – behaviorální techniky
5. Výsledky podpořené psychologickými testy
6. Možnost porovnání s druhými kandidáty
7. Poznat kandidáta v práci ve skupině
8. Možnost poznat jeho sebereflexi



# ANO - AC je vhodné

- Nutnost spolupracovat
- Výkon je závislý nebo souvisí s druhými
- Je nutné předávat informace
- Je nutné ovlivňovat druhé
- Očekává se schopnost kontaktu

1. Výběry
2. Nové týmy
3. Restrukturalizace
4. Rozvoj na jiných pozicích
5. Neslučitelné cíle - výběr a týmová spolupráce



# Ano – Hodnotíme to, co vidíme

1. Prezentace individuální
  - před hodnotiteli
  - ve skupině
2. Skupinové modelové situace
  - není určen vedoucí X jsou určeny role
  - různé informace pro řešení situace
  - správná řešení X neexistuje jednoznačné řešení
  - morální dilemata X diskuze protínázorů
3. Simulace na třídění, organizaci (došlá pošta)
4. Role play - jasné zadání s přípravou, bez přípravy
  - klient
  - podřízený
  - kolega





# ANO - vědomému pozorování

1. POPIS – to, co jsme viděli, psát hned, (zůstane 30 %)
2. POCIT – co prožívám a proč?
  - Empatie
  - Recipatie, co v nás druhý vyvolává
3. INTERPRETACE – z pozorování se vytváří znalost posuzovaného
4. PŘÍSTUP K ÚKOLŮM - aktivní / pasivní, systematický / chaotický
5. VZTAH K DRUHÝM LIDEM – zájem, respekt
6. CHOVÁNÍ K SOBĚ SAMÉMU – sebejistota / nejistota
7. PROJEVOVÁNÍ EMOCÍ – čitelné / nelze odhadnout



# ANO - Psychologické testy

## 1. Pro HR odborníky

- Testcentrum Hogrefe – testy „A“ BIP, LMI, LJI, apod. GPOP (MBTI)
- Hogan, PAPI, OPQ SHL.....

## 2. Pro psychology

- Osobnostní – NEO-PI-R, KUD, Gordon, Cattell, Sparo, Learyho test,
- Projektivní techniky – Luscher, Strom, Postavy,
- Motivace LMI, profesní preference KAI
- Intelekt IST 2000, pro manažery TMS

# KOMPETENCE

Řešení  
konfliktů

Energičnost

Vytrvalost

Emocionální  
stabilita

Plánování  
a  
organizace

Týmová  
práce

Analýza  
problému

Schopnost  
přesvědčit

Úsudek

Komunikace

Rozhodnost

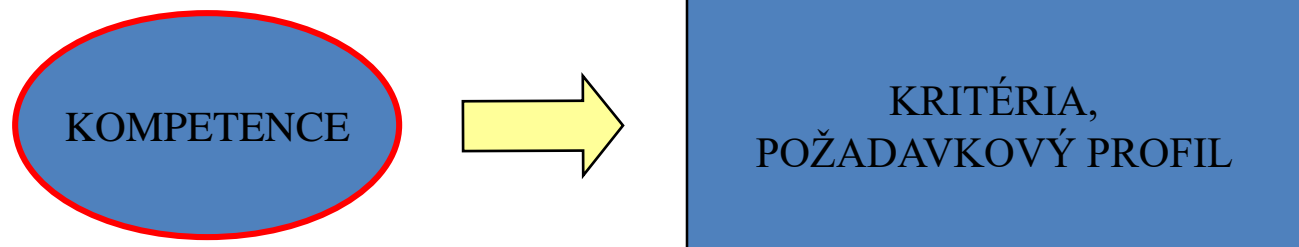
Inspirace

# ANO - Škály kompetencí

1. Ano / ne
2. Více než / méně než
3. O kolik více / méně
4. Kolikrát více / méně



**Přesný popis toho, co kompetence znamená**





# ANO - Zdatní hodnotitelé

1. Znalost firemní kultury
2. Znalost business strategie a personální strategie
3. Osobnostní zralost - sebenáhled
4. Psychologie osobnosti
5. Pozorovací schopnosti (záznamové archy)
6. Zákonitosti skupinové dynamiky

**ANO pro AC**



??? pro AC





# Obecně zmiňované nevýhody

1. Zachycuje spíše situační vlivy než dlouhodobý potenciál
2. Simulační riziko - AC je výrazně motivující - hodnocený se lépe projevuje v AC než v reálné situaci
3. Riziko chabé výzvy – HRA – nebudu se namáhat
4. Odpor, odmítnutí AC
5. Chování více odpovídá očekávání AC než realitě
6. Pro někoho stresující
7. Skupinová dynamika se mění



# Nevýhody

1. Časová náročnost
2. Finanční náročnost
3. Příprava AC
4. Hodnotitelé a jejich proškolení
5. Zkušenosti účastníků
6. Obecná znalost AC





# Příprava

1. Situace nejsou standardizované, nejsou ověřené, hra nebo pracovní prostředí???
2. Není jasné, co v dané situaci pozorujeme
3. Kompetence nepřesné, vycházejí z hodnot, ale ne vše je možné pozorovat a hodnotit v AC. Často hodnocená komunikace? Co to je?

Kompetence = jasně definovaná kategorie POZOROVATELNÉHO chování v práci, v simulacích.

1. Škály určení míry....1 – 6,....1 – 9....

# Účastníci AC

- 1. Simulační riziko**, AC je výrazně motivující - hodnocený se lépe projevuje v AC než v reálné situaci
- 2. Riziko chabé výzvy** – HRA - nevnímá AC jako něco, co by stálo za to se namáhat
- 3. Odpor**, odmítnutí AC – obava, diskrétnost...
- 4. Chování** více odpovídá očekávání AC než realitě
- 5. Stres** pro někoho výrazný faktor (začátek- konec)
- 6. Skupinová dynamika** se mění



# Psychologie osobnosti



1. SOCIÁLNÍ CHARAKTERISTIKY - komunikace, vztahy k druhým lidem
2. ROLOVÉ JEDNÁNÍ – role manažera, týmového pracovníka, poradce, dokončovatele, ...
3. PROŽÍVÁNÍ – STABILITA – LABILITA
4. VÝKONOVÉ PARAMETRY – intelektový potenciál, koncentrace pozornosti
5. PRACOVNÍ RYSY – pečlivost, svědomitost, rozhodnost, efektivnost
6. POSTOJE A NÁZORY – stabilita v názorech a postojích
7. SOCIÁLNÍ A EMOCIONÁLNÍ ZRALOST OSOBNOSTI



# Hodnotitelé - vytváření dojmu

- 1. Očekávání** – co už jsme o něm slyšeli (viz „první“ dojem).
- 2. Laická koncepce** o tom, které rysy spolu souvisí.
- 3. Stereotyp** – charakteristiky, o kterých se předpokládá, že vystihují určitou kategorii lidí.
- 4. Motivační a emocionální faktory** - v dobré náladě se zdá všechno lepší.
- 5. Fyzické charakteristiky** – lepší vlastnosti atraktivnějším lidem.
- 6. Efekt primárnosti** – rysy zaznamenané jako první vytvářejí kontext dalšího vnímání.



# Hodnotitelé

- 1. Osobní zralost** – osoby pohlčené sebou samým nebo žijící pouze vně
- 2. Sebepoznání** – lépe poznám to, co mám v sobě, dominanci, extraverzi...
- 3. Poznávací postupy :**
  - cit (kritérium: dobré / špatné),
  - intuice (hledá, odkud chování vychází),
  - myšlení (hledá souvislosti, teoretické modely),
  - vnímání (popisuje vnější projevy, fotograficky přesný)
- 4. Dovednosti :**
  - Sociální percepce – vnímání, pozorování
  - Komunikační dovednosti – vyjádření se
  - Sociální interakce – vyjednávání, přesvědčivost, konsenzus....
  - Řešení neshod, event. konfliktů – nutné otevřít a diskutovat



# Jak bývá vysvětlováno chování

- 1. Role** a rolové chování je výraznější než osobnost.
- 2. Pozorovatelé** připisují **chování osobnosti a účastníci okolnostem**. Obě skupiny nadhodnocují osobnostní rysy.
- 3. Tendence sebeochranných atributů** = tendence aktérů připisovat si úspěchy a neúspěchy vysvětlovat okolnostmi.
- 4. Tendence nápadnosti** – tendence pozorovatelů připisovat vyšší odpovědnost těm jednotlivcům ve skupině, kteří se nějak odlišují od jiných.



# AC je skupina

- 1. Při vzniku skupiny** se už v prvních interakcích projevují rozdíly mezi jejich členy (dominance-submise, iniciativa, aktivita aj. dimenze).
- 2. Dynamika vztahové sféry:**
  - Testování a závislost (seznamování se),
  - Vnitroskupinový konflikt (individualizace),
  - Vývoj skupinové soudržnosti (spolupráce),
  - Funkční role vztahů (stabilizace)
- 3. Ve skupinách se prosazují ti, kteří si potvrzují dominantní pozici**
  - **Pozice člena ve skupině** – místo určené všemi aspekty jeho působení ve skupině.
  - **Status** – místo z hlediska sociální prestiže
  - **Role** – soubor očekávání k chování člena skupiny

# Jevy pozorovatelné ve skupině



1. Sociální facilitace („ve dvou se to táhne líp“)
2. Synergický efekt, kdy nápady jednoho jsou inspirací pro práci druhého.  
Funguje už tehdy, když jedinec vykonává činnost ve společnosti druhých a to i úplně nezávisle.
3. Sociální inhibice: přítomnost druhých působí negativně, pokud se máme soustředit
4. Plníme očekávání / nevidíme očekávání
5. Sociální zahálení – nižší výkon ve skupině, „táhneme za lano“



# Diskuze

1. Studie 2009 – za posledních 20 let AC v USA a GB ztratila  $\frac{1}{4}$  ze své schopnosti vypovídat.
2. Důvody
  - Příprava kandidátů
  - Kvalita AC
  - Nároky na zaměstnance
3. Do hodnocení vstupují výrazně 3 dimenze
  - Efekt hodnotitele (actor effect)
  - Efekt hodnoceného (partner effect)
  - Efekt vztahu (relationship effect)

# Diskuze

1. Interpersonální atraktivita v rámci skupiny spadá pod efekt vztahu (z 59 %) 1985 – Wright, Ingraham a Blackmer
2. Vůdcovské schopnosti se zdají být funkcí hodnoceného (49 %), Kenny 1983
3. Efekt hodnotitele je významný při hodnocení rodinných vztahů, Eischelsheim 2009
4. Výzkum hodnocení kvantity a kvality komunikace:
  - **Frekvence komunikace** největší podíl má **efekt vztahu 71,2 %**, efekt hodnoceného a hodnotitele stejný 14 %
  - **Kvalita komunikace** **efekt vztahu 63,9 %**, efekt hodnotitel 25 %, efekt hodnoceného 10 %.

# Diskuze

Otázka je, do jaké míry jsou výsledky v AC ovlivněné hodnotiteli, hodnoceným a vzájemnými vztahy.





Vždy

kombinovat s psychodiagnostikou,  
doplnit strukturovaným rozhovorem,  
důkladné zaškolení hodnotitelů.

Přejeme hodně úspěšných  
Assessment Center

