

### 3.6 Assessment centrum (AC)

AC není metodou samostatnou, ale souborem metod, mezi něž patří interview, simulační metody, manažerské hry, individuální a skupinová cvičení, psychodiagnostické testy. Uchazeči jsou posuzováni vzhledem ke stanoveným kritériím skupinou hodnotitelů – manažerů a psychologů. AC je standardizované hodnocení člověka a jeho jednání, které je sledováno při plnění různých úkolů, v rámci případových studií či při diskusích (Dvořáková, 2012). Této metodě, procesu či nástroji je věnována pozornost v celé publikaci.

### 3.7 Sebehodnocení, hodnocení nadřízených a spolupracovníků

Sebehodnocení se objevuje již v počáteční fázi nábory, kdy uchazeč zvažuje, zda je pro danou práci vhodný a zda se má tedy přihlásit. Sebehodnocení lze použít, jsou-li o ně v rámci vstupního pohovoru požádáni inteligentní uchazeči s vnitřním místem kontroly (Shackleton, Anderson, 1990). Přínosem může být sebehodnocení zejména tam, kde se u uchazečů očekává realistický sebeobraz. I ten však musí být porovnán s výsledky jiných metod. Existují pochybnosti, zda je možné tuto metodu doporučit jako validní a reliabilní výběrovou techniku.

### 3.8 Další metody

V literatuře se uvádějí pracovní vzorky (zejména u dělnických profesí), které vykazují dosti vysokou validitu. Okrajově se používá detektor lži, jehož aplikace je spojena s řadou etických problémů, a je-li využit pro výběr zaměstnanců, dodává velice problematické výsledky (Shackleton, Anderson, 1993).

V rámci výběru zaměstnanců i během AC jsou využívány různé úkoly, které jsou pro lepší přehled shrnuty v následující tabulce.

Tab. 2 **Metody používané při AC** (vlastní zpracování)

Metoda	Využití
<b>Psychodiagnostika</b>	Zjišťování výkonových a osobnostních charakteristik
<b>Sociometrie</b>	Zjišťování rolí v týmu
<b>Skupinová diskuse</b>	Zjišťování schopnosti prosadit se, aktivity a podobně

<b>Skupinové hry</b>	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako u skupinové diskuse
<b>Rolové hry</b>	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
<b>Individuální prezentace</b>	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti jedince
<b>Třídění došlé pošty</b>	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
<b>Případové studie</b>	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
<b>Esej</b>	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
<b>Ukázky práce</b>	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti
<b>Znalostní testy</b>	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
<b>Rozhovor s kandidátem</b>	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

### 3.8.1 Psychodiagnostické metody

Mezi psychodiagnostické metody používané při výběru zaměstnanců je možné zařadit výkonové testy, včetně testů inteligence, osobnostní dotazníky a projektivní testy.

Testové metody se používají proto, aby se hodnotitelé dozvěděli o kandidátech co nejvíce informací. Mohou nám prozradit mnoho o kandidátových osobnostních rysech, inteligenci, motivaci, osobnostním naladění, ale také o tom, jak se uchazeč sám vidí a hodnotí.

Někdy se testové metody používají také k zaplnění volného času kandidátů, zatímco v jiné místnosti probíhají individuální rozhovory a prezentace.

Výběr testových metod a jejich náročnost by měla odpovídat pozici, na jejíž obsazení probíhá výběrové řízení. Například inteligenční testy jsou někdy nezbytnou součástí AC a jindy jsou hodnotitelé schopni posoudit rozumové předpoklady kandidáta jen podle individuálního rozhovoru a inteligenční test není potřeba (Kyrianová, 2003).

#### a) Výkonové testy

Výkonový test lze definovat jako jakýkoliv test určený k vyhodnocení současné úrovně znalostí a dovedností (Hartl, 2004).

Svoboda (1999) poukazuje na to, že výkonové testy patří k nejstarším diagnostickým metodám v psychologii. Jsou zaměřeny na výkon dané osoby.

**Intelligenční testy** měří intelligenční potenciál jedince. Při výběru i AC se osvědčilo mnoho různých testů. Například Ravenovy progresivní matrice, VMT (Vídeňský maticový test) či IST neboli Test struktury inteligence; ne vždy je možné z časových důvodů použít celý tento test, a proto můžeme pracovat jen s některými subtesty. Tyto testy o kandidátovi mohou říct mnohem víc než jen to, jaké má IQ. Dá se u nich např. sledovat, jak rychle se kandidát vpraví do nové situace nebo jak daleko za daný časový úsek dojde.

Přesný výsledek IQ sám o sobě není pro přijetí uchazeče nejdůležitější. Lze vyřadit kandidáty, kteří např. nesplňují normu, ale nelze s jistotou říci, že kandidát s IQ 125 bude na dané pracovní pozici úspěšnější než kandidát s IQ 118. I zde je potřeba správně posoudit požadavky kladené na pracovní místo, protože rutinní práci jsou někdy schopni lépe vykonávat lidé s nižším IQ.

Je možné se rovněž setkat s názorem, že výsledek IQ testu představuje měřitelnou věc uloženou v hlavě člověka a nazvanou obecná inteligence (Gould, 1998). Takový výsledek je ale spíše určitým potenciálem a záleží na jedinci, jak s ním dále naloží.

Dulewicz a Fletcher (1982) ale ve svém výzkumu prokázali, že testy inteligence mohou predikovat výsledky AC mnohem lépe než třeba předchozí pracovní zkušenosti. Ke stejným závěrům došli také Furnham, Taylor a Chamorro-Premuzic (2008). Furnham se ale podílel i na výzkumu spolu s Jensenem a Crumpem (2008), kde se tato korelace mezi výsledky AC a intelligenčními testy neprokázala. Tato sféra tudíž vybízí k dalšímu prozkoumání.

**Testy speciálních schopností** měří např. paměť, kreativitu nebo pozornost. Testy pozornosti jsou žádoucí u mnoha profesí, kde je potřeba rychlá a svědomitá práce. Používá se zde Bourdonova zkouška, test d2, Sčítací zkouška nebo Číselný čtverec.

**Testy vědomostí** se používají při zjišťování profesionálních znalostí. Můžeme je rozdělit na testy zjišťující znalost faktů a na testy schopností dané vědomosti aplikovat. Existují standardizované testy, ale pro potřeby různých profesí je možné vytvořit si vlastní specializovaný test.

Výsledky všech výkonových testů poukazují pouze na uchazečův potenciál, ne na to, jak se uchazeč bude opravdu chovat v dané chvíli v zaměstnání. Na tom se totiž podílí ještě mnoho dalších faktorů jako třeba motivace a vůle.

Důležitým faktorem zde může být také stres, který znatelně ovlivňuje výsledky testů; i na to by hodnotitelé měli brát zřetel.

Hodnotitelé, kteří s výkonovými testy pracují, by měli být v tomto oboru

zkušením, protože ne vždy mohou při vyhodnocování počítat s normami uvedenými v testu. Kandidáti jsou totiž specifickým vzorkem, který nemusí splňovat normální rozdělení populace. Pokud se daný test používá pro výběr na určitou pozici dlouhodoběji, mohou si hodnotitelé vytvořit vlastní normy, které vycházejí z úspěšnosti již otestovaných a přijatých zaměstnanců.

### **b) Osobnostní dotazníky**

Dotazníky jsou metodou hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek. Osobnostní dotazníky se zaměřují buď na jeden rys osobnosti (úzkost, agrese, agrese apod.), nebo na několik rysů současně. Dotazování vypovídá o reakcích, pocitech, postojích i zkušenostech dotazovaného. Osobnostní dotazníky se používají k zjišťování informací v mezích normy i v patologické sféře (Hartl et al., 2004).

Svoboda (1999) k této definici osobnostních dotazníků přidává ještě to, že metoda je založena na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby. Odpovědi jsou závislé na vnitřních poznacích probanda a na tom, jak chápe sebe a druhé. Výpovědní hodnota osobnostních dotazníků je ovlivněna také tím, zda je uchazeč ochoten odpovídat na dané otázky pravdivě.

Dotazovaný nehodnotí přímo své osobnostní rysy, ale popisuje své chování v situacích, kde se tyto rysy mohly projevit. Tím je také do určité míry zabráněno přílišné stylizaci uchazeče, který nemusí rozpoznat, která otázka se vztahuje ke kterému konkrétnímu osobnostnímu rysu.

Z formálního hlediska lze rozlišovat dotazníky a inventáře. Na otázky v dotaznících kandidát odpovídá ano, ne nebo nevím. V inventářích se dotazovaný vyjadřuje k tomu, zda s výrokem souhlasí nebo nesouhlasí. Používají se také dotazníky s mnohonásobnou nucenou volbou, kdy si proband vybere jednu nebo více odpovědí z předem daného seznamu.

Dále lze dotazníky dělit na jednodimenzionální a vícedimenzionální. Jednodimenzionální dotazníky se zaměřují vždy na jeden určitý rys osobnosti, který nás při výběru uchazeče na danou pozici nejvíce zajímá. V AC se ale více používají vícedimenzionální dotazníky, které se pokoušejí zmapovat osobnost kandidáta v co největším kontextu. Mezi používané dotazníky tohoto typu patří např. ICL nebo 16PF.

Osobnostní dotazníky jsou používanou metodou v AC, ale je nutné si uvědomit, že podléhají uchazečovu subjektivnímu vidění sebe sama. Mohou být ovlivněny také kandidátovou stylizací se do určité podoby. Proto by výsledky z těchto testů měly být posuzovány pouze v kontextu celého pozorování a neměl by z nich být vyvozován žádný diagnostický závěr.

Nicméně tyto testy mohou kromě výsledků přinést další důležitý poznatek a tím je zaměstnání uchazečů během doby, kdy někteří z nich odcházejí na individuální pohovory. Tyto dotazníky mohou kandidáti vyplňovat bez přítomnosti jiné osoby a nevadí, když práci na dotazníku přeruší a vrátí se k němu až po rozhovoru (Kyrianová, 2003).

### c) Projektivní testy

Projektivní testy jsou metodou, která odhaluje vnitřní stavy člověka tím, že proband do určitých situací nebo podnětů přenáší vlastní motivy, přání a emoce (Hartl, Hartová, 2004).

Svoboda (1999) o projektivních testech říká, že se snaží poznat celou osobnost zkoumaného jedince. Kandidát je postaven před značně neurčitou a málo strukturovanou situací. Právě díky této mnohoznačnosti podnětu můžeme získat velké množství různorodých odpovědí. Proto jsou výsledky projektivních testů mnohem individuálnější než třeba výsledky osobnostních dotazníků. Další výhodou je např. to, že mnoho uchazečů považuje tyto testy spíše za zajímavou hru s fantazií než za psychologický test, který o nich něco vypoví. Kandidáti tak bývají uvolněnější.

Projektivní metody dělíme na verbální, grafické a manipulační (Svoboda, 1999). Šípek (2000) ale uvádí trochu odlišné dělení projektivních metod, a to na techniky verbální, apercpečně vizuální a expresivní. U verbálních projektivních testů jsou slova používána jako podnět i odpověď (slovní asociace, doplňování vět).

Apercpečně vizuální projektivní techniky pracují s takzvanou pareidolií, což je schopnost lidské psychiky dotvářet podněty (Rorschachův test, Tematický apercpeční test, Hand test).

Expresivní testy se soustředí na kresbu, často právě na kresbu lidské povahy (kresba rodiny, Baumtest).

Dle Svobody je dělení projektivních metod a jejich vztah k AC následující: U verbálních testů reaguje proband na podnět slovně. V AC se s těmito testy pracuje nejčastěji skupinově, kdy je test zadáván všem uchazečům najednou a oni odpovídají písemně do záznamových archů. Používané jsou např. tyto testy: Hand test a Zulligerovy tabule. Existuje ale také méně známý Szondiho test v upravené verzi.

Mezi grafické projektivní metody řadíme např. Baumtest nebo Kresbu postavy. I tyto testy jsou v AC používané, protože je mohou kandidáti zpracovávat opět skupinově.

Manipulační projektivní metody nejsou v AC používány téměř vůbec, a to

z důvodu časové náročnosti. S každým uchazečem je potřeba takovýto test projít individuálně. Zkušení realizátoři AC si ale často vytvářejí vlastní manipulační projektivní testy. Příkladem mohou být různé techniky se zápalkami, kdy z nich uchazeči mají něco vytvořit a pak také okomentovat.

Práce s projektivními testy je samozřejmě při hodnocení uchazečů velmi přínosná, ale klade také velké nároky na zadavatele a hodnotitele. Test je potřeba zadávat určitým standardizovaným způsobem, aby styl zadání neovlivnil výsledky testu. Na samotný průběh testu je potřeba dát kandidátům dostatek času a nestresovat je ani jinými aspekty situací, aby nebyl test těmito nežádoucími proměnnými ovlivněn.

Také výsledky musí vyhodnocovat velmi zkušený hodnotitel, který je schopen uchazečovy odpovědi správně interpretovat a s výsledky dále pracovat, např. je začlenit do celkového obrazu kandidáta po AC (Kyriánová, 2003).

Kvůli této složitosti ve vyhodnocení se zkoušela používat varianta projektivních testů, kdy proband dostal několik možností výkladu a měl si mezi nimi jednu zvolit. To se ale neosvědčilo, protože tyto testy tak přišly o spontaneitu. Proto se i nadále používá původní varianta volných odpovědí (Říčan, 1977).

Níže je uvedena přehledová tabulka dělení jednotlivých psychodiagnostických metod.

Tab. 3 **Dělení psychodiagnostických metod** (Svoboda, 1999)

Metody	Podskupiny	Příklady
Výkonové testy	Testy inteligence	Ravenovy progresivní matrice, VMT, IST
	Testy speciálních schopností	Bourdonova zkouška, d2, Číselný čtverec
	Testy vědomostí	Většinou specifické pro danou pozici
Osobnostní dotazníky	Jednodimenzionální	Většinou specifické pro danou pozici
	Vícemimenzionální	16PF, ICL
Projektivní testy	Verbální testy	Hand test, Zulligerovy tabule
	Grafické testy	Baumtest, Kresba postavy
	Manipulační testy	Většinou metody vyvinuté jednotlivými hodnotiteli AC