

OBSAH

PŘEDMLUVA (L. KOSTROŇ, H. ŘEZÁČOVÁ)	ix
ÚVOD	xii
Terminologická poznámka	xii
Evaluation a Assessment	xii
Pojmy, synonyma a zkratky	xii
1. HISTORIE A SOUČASNOST METODY AC	1
Historie užití metody	2
Prehistorie	2
Novodobá historie Assessment Centre	3
Současná praxe	6
Průzkum užití AC, resp. DC, v českých podmínkách	9
Kvalitativní šetření	11
Trendy v užívání AC v ČR	15
Perspektiva užití metody AC a trendy	15
„Za chodu“	16
Propojování „tvrdých“ a „měkkých“ údajů	16
On-line testing	16
Manažerské hry	17
On-line vzorky chování	18
Shrnutí	19
2. TROCHA TEORIE NIKOHO NEZABIJE	21
Metody poznávání „měkkých faktorů“	22
Hammondova matice kognitivního kontinua	22
Intuice a analýza	24
Usuzování a rozhodování	25
Ošidnosti prediktivního usuzování a hodnocení	26
Prvky hodnotící činnosti	27
Subjekt hodnotící činnosti	28
Objekt hodnocení	28
Cílová orientace hodnocení	28
Soustava hodnot nebo kritérií	29
Vlastní hodnocení, tj. vlastní procedura hodnocení	31
Prezentace výsledků	32
Typologie metod výběru, hodnocení, rozvoje a postavení AC mezi nimi	32
Metody s různým akcentem z hlediska času	34
Metody s různým akcentem z hlediska subjekt-objektového zaměření	35
Metody s různým akcentem na původ prožívání a jednání	35
Psychometrické podmínky kvality metod poznávání osobnosti	36
Objektivita	37
Reliabilita	37
Validita	38
Posouzení kvality metod AC	39
Srovnávací posouzení metod	39
Pravidelné vyhodnocování efektu v rámci jedné firmy	41
Shrnutí	42

3. CO TO TEDY VLASTNĚ AC JE A JAK SE UŽÍVÁ	45
Definice AC a základní pojmy	46
Definice	46
Základní pojmy	46
Principy AC	47
Doba trvání (princip sledování změny v ohraničeném čase)	48
Rozmanitost a počet metod (princip různého úhlu pohledu)	48
Skladba a počet pozorovatelů-hodnotitelů (princip vícero očí)	48
Základní struktura (stavba) a podoba AC	49
Druhy metod užívaných v AC	50
Typy úloh v individuálních a skupinových modelových situacích	50
Časový formát modelových situací	51
Míra abstraktnosti modelových situací	52
Prostředí AC (indoorové a outdoorové AC)	53
Propojenost a volba metod	54
Oblasti užití AC	55
Výběr	55
Rozvoj	56
Certifikace	56
Prolínání oblastí využití	57
Indikace a zásady užití AC	57
Kritéria vhodné indikace AC podle míry komunikace s druhými	57
Kritéria vhodné indikace AC podle charakteru situace	58
Kritérium vhodné indikace dle efektivity	58
Zásady užití AC	59
Příklady vhodné indikace	60
Příklady nevhodného užití a nerespektování zásad	63
Výhody a nevýhody AC	64
Výhody	64
Nevýhody	65
Informovanost předem a zkreslení výsledků	67
Příprava předem	67
Opakovaná účast v AC	68
Shrnutí	68
4. PODLE ČEHO POSUZUJEME CHOVÁNÍ V AC	69
Pozorování	70
Druhy pozorování	70
Etapy, fáze pozorování	71
Popis – pocit – interpretace	72
Pozorovací schémata	72
Základní kompetenční modely	80
Univerzální model	80
Modely klíčových kompetencí	80
Manažerské kompetence a standardy	83
Modely prodejních kompetencí	90
Tvorba kritérií „odspodu“	92
Tvorba kritérií „odspodu“ v ČESKÉM TELECOMU při vytváření AC pro call centra	92
Kontext a situace	93
Typologie situací	93
Kontexty manažerské práce	95
Kontext prodeje	95
Záznamové archy	96

Ukázky záznamových archů pro volné pozorování	96
Ukázky záznamových archů pro částečně standardizované pozorování	97
Ukázky záznamových archů pro úplně standardizované pozorování	98
Shrnutí	100
5. CO VŠECHNO MŮŽE BÝT V AC	101
Individuální modelové situace	102
Prezentace	102
Pohovor	111
Morální dilemata	116
Hraní rolí	120
Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností	144
Případové studie	147
Zkoušky znalostí a orientace v oboru	149
Zkoušky zručnosti	152
Skupinové modelové situace	153
Modelové situace zaměřené především na sledování výkonových charakteristik	153
Modelové situace zaměřené především na sledování interpersonálních charakteristik	159
Modelové situace zaměřené především na sledování kognitivních charakteristik	171
Modelové situace zaměřené především na sledování reakcí na stres	194
Psychodiagnostické testy v AC	199
Výkonové testy	200
Projektivní testy	203
Dotazníky	206
Sociometrie	222
Tvorba psychotestových baterií a zásady interpretace	228
Zásady tvorby testových baterií	228
Zásady interpretace psychodiagnostických testů	229
Psychodiagnostika po internetu a AC	230
Kritéria kvality psychodiagnostiky po internetu	230
Využití psychodiagnostiky po internetu v rámci AC	231
Shrnutí	233
6. JAKÉ MOHOU BÝT ORGANIZAČNÍ VARIANTY AC	235
Podle charakteru účasti pozorovatelů-hodnotitelů	236
Všichni vidí všechny ve všech situacích	236
Každý vidí každého v jedné situaci	236
Všichni vidí všechny v některých situacích	237
AC s kočujícími pozorovateli-hodnotiteli	238
AC s utajenými pozorovateli-hodnotiteli	238
Podle časové náročnosti	238
Jednodenní varianta	239
Vícedenní varianta	239
MiniAC	239
Podle složení účastníků	240
Homogenní skupina účastníků	240
Heterogenní skupina účastníků	240
Podle místa konání	241
V prostorách firmy	241
Mimo firmu	241
Podle začlenění do personálních činností	242
Začlenění výběrových AC do procesu náboru a výběru	242
Začlenění AC do procesu certifikace	244

Začlenění AC do rozvojových aktivit	245
Informovanost účastníků	246
Informovanost před zahájením AC	247
Informovanost během AC	248
Informovanost po skončení AC	250
Užití technických pomůcek	251
Vizualizace	251
Vyhodnocování psychodiagnostických testů pomocí softwaru	252
Počítačová projekce	253
CD-R	253
Struktura ceny	255
Standardní AC zabezpečované externě/interně	255
Standardní AC v interní režii s účastí „experta“ zvenčí	256
Psychodiagnostika po internetu	256
Shrnutí	257
7. JAK DOBŘE PŘIPRAVIT TÝM POZOROVATELŮ-HODNOTITELŮ	259
Základní znalosti a vlastnosti pozorovatele-hodnotitele	260
Znalost podnikatelského kontextu	260
Teoretické poznatkové zázemí z personologie	260
Osobnostní dispozice a kontraindikace	264
Základní dovednosti pozorovatele-hodnotitele	265
Sociálně psychologické dovednosti	265
Dovednosti práce s informacemi	268
Koncepce rozvoje a systematická příprava assessorů	270
Koncepce rozvoje zkušeností	270
Systematická příprava	272
Shrnutí	274
8. JAKÉ JSOU VÝSTUPY Z AC	275
Doporučení a rozhodnutí	276
Porada týmu assessorů	276
Možná doporučení a rozhodnutí ve výběrovém AC	278
Možná doporučení a rozhodnutí v certifikačním AC	280
Možná doporučení a rozhodnutí v rozvojovém AC	281
Rozhodnutí	282
Korigování doporučení a rozhodnutí	283
Písemné výstupy	284
Typy zpráv	284
Jazyk zpráv	285
Prostředky znázornění	286
Adresáti písemných výstupů	294
Otevřenost a úplnost sdělení	294
Struktura zprávy	296
Ukázky písemných výstupů	296
Psaní a předávání zpráv	316
Zpětná vazba tváří v tvář účastníkovi	318
Příprava	318
Průběh	319
Vyhodnocení	321
Zpětná vazba tváří v tvář nadřízenému, event. personalistovi	322
Příprava a organizační začlenění	322
Průběh	323

Vyhodnocení	324
Vyhodnocení efektu AC	324
Vyhodnocování z pohledu organizace	324
Vyhodnocování z pohledu účastníka	325
Vyhodnocování z pohledu externí organizace	326
Shrnutí	327
9. JAKÉ JSOU NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI PROJEKCI, REALIZACI A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ AC	329
Typologie chyb	330
Chyby dle průběhu v čase (dle momentu vzniku)	330
Chyby dle jejího zdroje (dle místa či původu vzniku)	331
Chyby dle charakteru výskytu	332
Chyby při projektování AC	333
Neadektivní role AC	334
Problematická zadání a kritéria	335
Dominance či absence jedné skupiny metod	336
Návrh populárních a snadno dostupných metod	337
Neprovázanost metod	338
Expertní přístup	339
Nedostatečná příprava pozorovatelů-hodnotitelů	341
Nezvládnutý výběr externích assessorů	342
Chyby při realizaci AC	343
Problematické procedurální a formálně organizační náležitosti	344
Administrace situací či testů za nestejných podmínek	344
Subjektivní hodnotitelské chyby	344
Skupinová hloupost (groupthink)	346
Stabilní, neměnné týmy pozorovatelů-hodnotitelů	347
Chyby při koncipování a zpracování výstupů z AC	348
Fetiš kvantifikací	349
Hodnocení, resp. interpretace bez popisu	352
Problémy jazykového vyjádření	352
Výstup není zpřístupněný supervizi	354
Chyby při zpětné vazbě tvář v tvář	354
Nerovnováha	355
Reaktivnost	356
Chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech	357
Schází návaznost na adaptační proces	358
Schází návaznost na hodnocení pracovníka	358
Schází návaznost na rozvoj a vzdělávání	358
Schází návaznost na personální strategie	358
Shrnutí	359
Nikdo není dokonalý	359
DOPORUČENÁ LITERATURA, REJSTŘÍK, SLOVO O AUTOROVI	361
Doporučená literatura	362
Slovo o autorovi	364
Rejstřík	365