

# OBSAH

|   |            |
|---|------------|
| <b>PŘEDMLUVA (L. KOSTROŇ, H. ŘEZÁČOVÁ)</b>                          | <b>ix</b>  |
| <b>ÚVOD</b>   | <b>xii</b> |
| Terminologická poznámka   | xii        |
| Evaluation a Assessment   | xii        |
| Pojmy, synonyma a zkratky   | xii        |
| <b>1. HISTORIE A SOUČASNOST METODY AC</b>                           | <b>1</b>   |
| 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         |
| <b>2. TROCHA TEORIE NIKOHO NEZABIJE</b>                             | <b>21</b>  |
| 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         |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. CO TO TEDY VLASTNĚ AC JE A JAK SE UŽÍVÁ</b>                            | <b>45</b> |
| 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 zkresení výsledků                                     | 67        |
| Příprava předem  | 67        |
| Opakovaná účast v AC   | 68        |
| Shrnutí  | 68        |
| <b>4. PODLE ČEHO POSUZUJEME CHOVÁNÍ V AC</b>                                 | <b>69</b> |
| 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        |
| <b>5. CO VŠECHNO MŮŽE BÝT V AC</b>  | <b>101</b> |
| 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        |
| <b>6. JAKÉ MOHOU BÝT ORGANIZAČNÍ VARIANTY AC</b>                                  | <b>235</b> |
| 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 |
| Neadekvátní 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 |