5. Metoda assessment centra

Téma má přidělen: Marcela Leugnerová //marcela.leugnerova@gmail.com //

Oficiální obsah tématu

Základní stavební kameny metody assessment centra a její odlišnosti od jiných diagnostických metod. Typy assessment center, jejich účel a specifika. Tvorba designu assessment centra. Principy pozorování, jeho záznamu, hodnocení a interpretace chování účastníků. Způsoby informování o výsledcích z assessment centra. Etické aspekty přípravy a realizace assessment centra. Validizace metody assessment centra. Prediktivní validita a reliabilita metody assessment centra a faktory, které je ovlivňují.

Empirická studie

U tohoto tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii na téma přesnosti měření a/nebo shody mezi posuzovateli v assessment centru. Bude umět do hloubky uvažovat o opatřeních vedoucích ke zvýšení přesnosti v posuzování chování účastníků.

Povinná literatura

1. Caldwell, C., Thornton III, G. C. & Gruys, M. L. (2003). Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity. Public Personnel Management, 32(1), 73–88.
2. Vaculík, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, a.s.

Doporučená literatura

1. Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton G. C. & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of Assessment Center Validity, Journal of Applied Psychology, 72(4), 493–511.
2. Lievens, F. & Thornton III, G. C., (2005). Assessment center: Recent Developments in Practice and Resea rch, in A. Evers, N. Anderson and o. Voskuijl (eds), The Blackwell Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing.

Zpracování tématu

Výpisky z Vaculíka

Co je Assessment centrum

- nelze mluvit o typickém AC, liší se v závislosti na:
  - cíli AC
  - počtu účastníků
  - typu účastníků (interní/externí)
  - počtu sledovaných kompetencí
  - realizátorovi AC (externí dodavatel/interní organizátoři)
  - finanční a časové náročnosti
- AC procházejí 2 skupiny lidí – realizátoři (pozorovatelé, hodnotitelé) a účastníci (obě skupiny mohou být externí/interní)
- metoda AC je založena na pozorování několika účastníků v různých situacích několika na sobě nezávislými zacvičenými pozorovateli (sloučeny jsou metody: pozorování chování, psychodiagnostické testy, rozhovor)
- podléhá jasně stanoveným standardům: International Task Force on AC Guidlines

Základní stavební kameny metody assessment centra

Jsou to: analýza pracovní pozice, větší počet metod, hodnocení založené na pořizování vzorků chování, více zacvičených pozorovatelů, způsob hodnocení účastníků ==== Analýza pracovní pozice ==== (viz otázka 3)

- prováděna skrze: rozhovory, dotazníky, pozorování při výkonu práce
- cílem je přehled pracovních činností (job description) – úkoly, procedury, metody, a přehled požadavků na osobu v této pozici

(job specification) – dovednosti, schopnosti, charakteristiky
- slouží pro definování kompetencí, které budou měřeny, a pro určení jejich úrovně, která je potřebná pro úspěšné vykonávání práce na pozici

Kombinace různých druhů metod

- větší validitu mají AC s vyšším počtem různých metod (patří mezi ně: interview, dotazníky, psychodiagnostické testy, modelové situace)
- modelové situace – musí poskytovat příležitost k projevení (účastníkům) a pozorování a hodnocení (posuzovatelům)
    - prostřednictvím nich jsou pořizovány vzorky chování a měly by odrážet nejběžnější problémy, úkoly, situace, se kterými se člověk bude setkávat
    - umožňují účastníkovi projevit jakékoli chování (musí se jednat o jeho původní chování – ne výběr z možností)
    - mohou se lišit tím, jaký mají vztah k pracovní pozici: blízké pracovní realitě (přesný vzorek pracovního chování či kopie pracovní činnosti) či vzdálené (co by sis vzal na Měsíc)
    - pokud je cílem výběr na pozice nevyžadující kognitivní nasazení či jde-li o rozvojové AC, pak můžeme volit první typ situací; pokud je ale cílem výběr (diagnostika), pak druhým typem situací dostaneme více informací o potenciálu uchazeče (ne jen o jeho zkušenostech s podobnou prací)
    - standardizované metody v AC musí provádět člověk zacvičený v jejich administraci a vyhodnocování, při aplikaci nestandardizovaných metod (modelové situace) je třeba pretestu (ověření obsahové validity – měří-li skutečně dané kompetence, je možné je pozorovat?)

Pořizování vzorků chování

- v AC probíhá *behaviorální diagnostika* (behavioral assessment) = přístup zaměřující se na situační proměnné (chování) na rozdíl od jiných metod zabývajících se zjišťováním trvalých osobnostních rysů
- kompetence jsou proto operacionalizovány = definování projevů, kterými se projeví kompetence v modelové situaci
- základní metodou sběru dat v AC je strukturované pozorování (pořizování vzorků chování)
- nutnou součástí je záznam chování: typy - *narativní* (narrative records), *behaviorální inventář* (behavioral checklist), *behaviorálně zakotvená observační škála* (behavioral anchored observational scale)
- pozorování a hodnocení se řídí **modelem ORCE** (observation – nezatížené hodnocením, record, categorization – projevů kompetencí, evaluation – posouzení úrovně kompetence – číslem, slovně)

Kombinace většího počtu zacvičených posuzovatelů

- díky němu:
    - je možné zachytit více projevů
    - pestrost názorů může přispět k přesnějšímu posouzení
    - může dojít ke snížení různých interpersonálních zkreslení
- vhodné je zařadit posuzovatele lišící se v různých charakteristikách (věk, pohlaví, zkušenost)
- často jsou přítomni interní (pohled zevnitř, více informací o organizační kultuře) a externí (vnější pohled, odbornost) posuzovatelé
- výzkumy ukazují, že na přesnost má vliv psychologické vzdělání (pozitivní), věk, postavení v organizaci

Integrace pozorování

- průběh: hodnotitelé dají dohromady své popisy chování v modelových situacích (doplňují se), z popisu jsou vybrány projevy spadající do kompetencí a na základě nich je každým hodnotitelem navrženo hodnocení, na výsledném hodnocení se musí shodnout většina hodnotitelů
- probíhá formou diskuze hodnotitelů či statistického zpracování dat
- diskuze častější, musí být založena jen na informacích získaných během AC
- výhodou druhého typu je eliminace různých zkreslení (ovšem získané výsledky nejsou příliš podrobné)
- výsledkem je celkové hodnocení z AC (overal assessment rating) a hodnocení jednotlivých kompetencí

Odlišnost AC od jiných diagnostických metod

- AC = soubor různých metod, proto je problematické srovnání, srovnávají se proto jednotlivé modelové situace
- srovnání je problematické i proto, že hranice mezi metodami nejsou ostré – při srovnání se proto zaměřujeme na typ dat získaných jednotlivými metodami, a na způsob jejich získávání (posuzovatelé – počet, jejich úkoly)

Vícezdrojová zpětná vazba (VZV)

Informace jsou získávány z různých zdrojů. Patří sem:

- 360° zpětná vazba (od všech lidí, se kterými přijde zaměstnanec do styku, případně sebehodnocení)
- zpětná vazba od podřízených – upward feedback

Podobnost s AC:

- využito hodnocení více osob

Odlišnost od AC:

- hodnocení v AC je důsledkem spolupráce posuzovatelů, při VZV jsou na sobě jednotlivá hodnocení nezávislá
- při AC je pozorování záměrné a hodnocení je prováděno bezprostředně po pozorování, při VZP je pozorování nezáměrné a hodnocení může být prováděno s odstupem (větší riziko kognitivních zkreslení: při uchování informací a znovuvybavení)
- pozorovatelé při AC jsou zacvičeni a provádějí více aktivit (formulují výběrové rozhodnutí, uvažují o rozhodnutí)
- při AC se hodnotí potenciál člověka, při VZP se hodnotí výkon

Rozhovor

- obecně rozdíl spočívá v tom, že rozhovor je založen na výpovědích x AC na pozorovatelném chování (pořizování vzorků chování)

Strukturovaný

- předem jasně stanovená pravidla jako v AC
- metoda zpracování dat se podobá AC:
    - pozorovatelé/dotazující se si dělají poznámky
    - je možné využít více hodnotitelů
    - výpovědi mohou být zaznamenávány na škálách – behaviorally anchored scales
    - kritéria mohou vycházet z analýzy pracovní pozice – takové rozhovory mají větší prediktivní validitu
    - může zjišťovat různé informace

Situační interview

- dotazy na to, jakým způsobem by se člověk zachoval v určité situaci
- vychází z předpokladu, že chování člověka lze predikovat na základě jaho záměrů
- x AC předpokládá, že budoucí chování lze predikovat z chování aktuálního

Behaviorální interview

- behavioral background interview, bahavioral event interview
- společné s AC je, že pracuje s operacionalizovanými kompetencemi, které jsou definovány na základě analýzy pracovní pozice
- zaměřuje se na chování člověka v minulosti (x AC usuzuje na budoucí chování člověka na základě současného chování)
- možná rizika Behaviorálního interview (která nejsou přítomna v AC):
    - zaměstnanec si nemusí pamatovat, jak se choval
    - vzpomínky jsou zkreslené
    - něco úmyslně zamlčí

Individuální psychologické vyšetření

- jeden člověk (zpravidla psycholog) provádí hodnocení jednoho člověka
- podobnost s AC: k hodnocení člověka je využito více metod – osobnostní testy, testy kognitivních schopností, rozhovor
- odlišnost od AC
    - součástí nebývají modelové situace, nejsou pořizovány vzorky chování ale spíše jsou diagnostikovány osobnostní rysy, kognitivní schopnosti a zkušenosti
    - hodnotí jeden člověk, hodnotitel nemusí být s hodnoceným v přímém kontaktu

Psychodiagnostické metody

- lze je rozdělit na ty, co zjišťují osobnostní charakteristiky a na ty zjišťující kognitivní schopnosti
- vycházejí z předpokladu, že prediktorem pracovního výkonu je přítomnost určitých vlastností
- odlišnost od AC:
    - psychodiagnostické metody zjišťují vlastnosti a schopnosti bez ohledu na jejich aplikaci v praxi – AC proti tomu v rámci modelové situace vytváří možnost projevit vlastnosti a schopnosti
    - podobně jako u rozhovoru musí člověk podávat výpovědi o sobě (riziko plynoucí ze znovuvybavování informací a ze

snahy o sociálně žádoucí odpovědi + zkreslení dané sebeposuzováním)

Testy kognitivních schopností

- kognitivní schopnosti jsou považovány za dobré prediktory pracovního výkonu, ale nejsou dostatečné (např. nezjišťují interpersonální dovednosti)
- mohou obsahovat abstraktní úlohy, na rozdíl od AC, které užívá konkrétní situace týkající se pracovní pozice

Typy AC, jejich účel a specifika

Design (typ) závisí na cíli AC

1. výběrové (predikce budoucího pracovního výkonu)
2. diagnostické (identifikace schopností, dovedností)
3. rozvojové (nácvik nových dovedností) – liší se pak způsob pozorování, hodnocení

Výběrové AC

1. cíl výběru – předpověď kvality pracovního výkonu – potřebujeme vysokou **prediktivní validitu**
2. cíl výběru – porovnání výsledků více lidí najednou = normativní způsob měření (výsledky jsou interpretovány v kontextu výsledků jiných osob ve stejné situaci) – k tomu je zapotřebí **standardizace procedury měření**

- důležitá je prediktivní validita (modelové situace – a závěry z nich vysouzené – by měly předpovídat chování v pracovní pozici), s tou souvisí obsahová validita (zda modelové situace umožňují, aby se projevily určité kompetence)

Více o prediktivní validitě na konci dokumentu - část Validizace AC

Standardizace v AC

Týká se:

- obsahu modelových situací - všichni účastníci by se měli setkat se stejnými úkoly
- instrukcí - zadání situací by mělo být vždy stejné (měly by zaznít všechny potřebné instrukce - odchýlení může ovlivnit např. pochopení situace účastníky)
- průběhu AC - situace by měly probíhat pro všechny účastníky stejně
- přístupu k pozorování a hodnocení - to zajišťuje zácvik všech posuzovatelů (seznámí se s kompetencemi, používanou stupnicí, užívají stejný způsob záznamu)
- problematická je standardizace průběhu modelových situací
    - skupinové situace – skupinová dynamika se liší v různých skupinách a má vliv na chování a prožívání účastníků
    - při hraní rolí, kdy je použit figurant (nelze předpovídat reakce účastníka a situace s různými účastníky probíhají různě) – do jisté míry to řeší zácvik a zkušenosti
- při výběru hraje důležitou roli reliabilita AC (jeho spolehlivost a přesnost - nepřítomnost náhodných chyb měření)
    - u výběrového AC porovnáváme výkony účastníků, proto by data měla být získána za stejných podmínek (podmínkou reliability je standardizace)
    - ohrožení reliability u AC může mít zdroj:
        - v použitých metodách – může se např. lišit instrukce k modelové situaci (všichni porovnávaní účastníci by měli projít ekvivalentními situacemi, reliabilita paralelních forem – dvě metody měří totéž)
        - posuzovatelích – různí pozorovatelé mohou hodnotit různě (reliabilita pozorování – shoda mezi posuzovateli – je dána shodou v pozorování, kategorizaci, hodnocení – zvyšována zácvikem)
    - testová – retestová reliabilita má smysl, pokud nějaký člověk projde více AC po sobě – je možné zjišťovat, zda se určité jeho vlastnosti nějak změnily v čase

Diagnostické AC

- zaměřujeme se na jednoho člověka – ipsativní způsob měření (zajímají nás kompetence jednoho člověka měřené v různých situacích)
- v tomto typu AC je prováděna **diferenciální diagnostika** = diagnostika na sobě nezávislých kompetencí (jeden projev chování není možné zařadit do více kompetencí)
- je nutné zajistit nezávislost kompetencí
    - ta se zjišťuje jako konceptuální odlišnost kompetencí (dvě kompetence jsou odlišné, pokud lze předpokládat, že je možné, aby jejich úroveň byla odlišná, např. lze si představit, že tvořivý člověk nebude odolný proti stresu? Pokud ano, jsou to nezávislé kompetence)
    - je třeba použít takových metod, které umožňují posuzovatelům odlišit chování patřící do různých kompetencí (= mají

vysokou diskriminační validituu = hodnoty kompetencí projevovaných v jedné modelové situaci by spolu neměly korelovat)

Rozvojové AC

- cílem je změna chování, jde o proces vzdělávání prostřednictvím skupinové práce
- obsah by se měl zaměřovat na řešení reálných problémů, modelové situace by se měly vztahovat k pracovní realitě a měly by účastníkům dávat prostor k učení a příležitost ke změně
- zařazeny by měly být kompetence, které je možné rozvíjet, jsou snadno pozorovatelné (i pro ostatní účastníky DC) a je možné opakovaně je projevovat (aby byl možný nácvik)
- k nácviku nových dovedností je třeba bezpečného prostředí
- důležité je poskytování zpětné vazby od ostatních, díky níž získá člověk náhled na vlastní chování (to vše patří do interpersonálního učení)
- při realizaci lze čerpat myšlenky z teorie sociálního učení (učení nápodobou, zástupné zpevnění, ocenění úspěchu)

Obří tabulka o tom, jak se liší design pro různé cíle viz str. 40–41

Tvorba designu AC

Pro měření v AC je typické:

- opakování měření (více modelových situací)
- omezený počet kompetencí na situaci (ideálně 3, více je na úkor schopnosti pozorovat)
- sledování maximálního výkonu (sleduje se nejlepší výkon v nějaké kompetenci napříč situacemi)
    - při maximální výkonu se pak sleduje stabilita v různých situacích (pokud je výkon nestabilní, pak se musí analyzovat, v jakých situacích)

Do designování AC patří: analýza pracovní pozice, výběr kompetencí, tvorba modelových situací a vytvoření matice metod a kompetencí

Analýza pracovní pozice (APP)

(Je zařazeno i v ot. 3)

- při tvorbě AC je pojímána šířeji; analyzována je část organizační kultury, situace v organizaci
- tradiční APP je zaměřena na stabilní aspekty pozice, které nepodléhají změnám
- novější přístupy k analýze zohledňují to, že mnohdy není možné jasně popsat činnosti jednotlivce na konkrétní pozici, patří sem:
    - kompetenční modelování (competency modeling) – východiskem je úspěšnost a efektivita organizace jako celku, zjišťovány jsou KSAO (znalosti, dovednosti, schopnosti) na jakoukoli pozici ve firmě
    - strategická analýza pracovní pozice (strategic job analysis) – východiskem jsou současné a budoucí cíle organizace, tzn. jak by se lidé měli chovat, aby naplnili cíle organizace, jedná se o deduktivní postup, kdy jsou identifikovány požadavky na pracovní pozice, které se objeví v budoucnosti
    - novější přístupy jsou vhodnější pro diagnostiku a rozvoj (více zaměřeny do budoucna)

Důležitost analýzy prac. pozice při realizaci AC

- vychází z ní identifikace kompetencí důležitých pro působení na pozici
- stanovení významu kompetencí pro působení na pozici
- stanovení minimální požadované úrovně kompetencí (při výběru)
- poznání prostředí organizace
- je důležitá i pro přípravu posuzovatelů – ti musí znát projevy chování sledovaných kompetencí, jejich vzájemný vztah a schopnost kategorizovat chování do kompetencí (to předpokládá výběr kompetencí, které mají vztah k pracovní pozici)
- pro výběr metod (typ a obsah) – znalost pracovní pozice umožňuje vybrat ty metody, které jsou blízké pracovní realitě (typ), podobně je možné přizpůsobit jí i obsah situací (např. v situaci hraní rolí jsou použity stejné problémy jako na pracovišti)

Průběh APP

Sběr dat vztahujících se k pracovní pozici (je možné se zaměřit na: události, které už proběhly, aktuální dění, zeptat se daných osob)

- zdroje informací (experti, archivní materiály – neinvazivní metody, s tím jsou spojeny výhody – nízká reaktivita osob, nejsou přítomny sběru dat nebo o něm nevědí, fyzické stopy)
- metody sběru dat

    - pozorování – v tomto případě přirozené, zjevné/skryté – to je pak neinvazivní/zúčastněné – pozorovatel má přímou zkušenost
    - dotazování – rozhovor
    - dotazníky – různé typy pro získání základních informací o pozici, zaměřené na:
        - chování – Position Analysis Questionnaire
        - úkoly plněné na pozici – Functional Job Analysis
        - kritické události odehrávající se na pozici – Critical Incidents Technique
        - schopnosti – Ability Requirements Scales
        - osobnostní charakteristiky – Threshold Trait Analysis

Důležité je zachování dokumentace analýzy pracovní pozice

Kompetence

- kompetence = pozorovatelné chování (jedna z definicí)
- kompetence = specifické, pozorovatelné ověřitelné projevy chování, které tvoří logické a homogenní celky
    - specifické – vzájemně se nepřekrývají, jsou konceptuálně odlišné
- při definování se vychází z modelu **KSAO** (knowledge, skills, abilities, others)
- správně definované kompetence jsou tvořeny chováním, které spolu souvisí a vzájemně se nevylučuje

studie definující základní kompetence (Arthur, 2003; Gibbonsová, 2006) s. 64–65

- obecně lze hovořit o kompetencích vypovídajících o: přístupu k problému, přístupu k druhým, přístupu k sobě
- při výběru kompetencí je třeba si klást otázky:
    - o jak stabilní kompetence se jedná? – zda se kompetence projevuje stejně v různých situacích
    - jaký vliv má kompetence na chování člověka? – zda se projevuje jen ve specifickém chování či v řadě různých situací
    - do jaké míry je možné kompetenci měnit?
- kompetence lze umístit na kontinuum od schopností (potentialities) k dovednostem (skills)
    - vychází se z modelu osobnosti (cibulovitý), v němž základ je tvořen vrozenými složkami, na které jsou navázány více měnitelné a zvnějšku ovlivnitelné složky
    - dispozice = připravenost jednat určitým způsobem v různých typech situací, jsou určeny prenatálními vlivy a geneticky, jedná se o potenciál
    - schopnosti = zformované předpoklady k dosahování určité úrovně výsledků v poznávacích, motorických a sdělovacích činnostech; jde o latentní předpoklady pro vykonávání určité činnosti (meze dané dispozicemi jsou širší než rozvinuté schopnosti)
    - dovednosti – vznikají učením, jsou závislé na schopnostech, uplatňují se v konkrétních situacích
- kompetence založené na dispozicích jsou vhodné pro formulování předpovědí o budoucím chování (není je možné příliš rozvíjet, je vhodné je zařadit do výběrového AC)
- vztah dovedností a schopností není tak přímočarý, jak je naznačeno – rozvoj schopností v dovednosti působí zpětně i na schopnosti, které se rozvíjejí a umožňují rozvoj dalších dovedností
- i proto není jasné, do jaké míry jsou kompetence ovlivněny geneticky/učením

Volba kompetencí

Výběrové AC

- rozlišují se:
    - komplexní pracovní pozice (obsahuje řadu různých aktivit, vyžaduje řešení složitých problémů, dochází na ní k řadě změn)
    - jednostranné pozice (malé množství pracovních činností, obsahuje ustálené pracovní postupy, dochází k minimálním změnám)
    - pro první typ: zařazení stabilních kompetencí, takových, které nejsou příliš závislé na zkušenostech a učení, kompetencí, které se projevují v řadě různých druhů chování, šířeji vymezených kompetencí (týká se množství chování, které do ní lze zařadit)
    - do druhého zařazujeme kompetence: více závislé na učení, projevující se jen ve specifickém chování člověka, úžeji vymezené

Diagnostické

- první krok k rozvoji, proto by mělo obsahovat kompetence ovlivnitelné, měnitelné
- smysl má zařazení hůře ovlivnitelných kompetencí, pokud navazující rozvoj je osobnostní (ne rozvoj dovedností)

Rozvojové

- zařazeny jsou kompetence, které:
    - jsou snadno pozorovatelné (jedná se o konkrétní projevy chování) v podmínkách AC i v jiných kontextech (aby ho mohli posuzovat i nezacvičení pozorovatelé – ostatní účastníci, nadřízení)
    - je možné nacvičovat a trénovat (opakovaně provádět jejich nácvik, dokud není zlepšena její úroveň)
    - lze snadno posoudit jejich úroveň a změnu v úrovni

Modelové situace

Dělení:

- podle obsahu (zaměřené např. na sebeprosazení)
- podle způsobu interakce (skupinové/modelové situace skupinové diskuze, individuální – prezentace, případové studie, interakce s posuzovateli – prezentace, hraní rolí)
- podle způsobu prezentace a zpracování podnětového materiálu (zadány skupině/jednotlivci + ve skupině může být zadání pro všechny stejné/různé, situace s přípravou/bez přípravy, ústní/písemné/kombinace)

Modelové situace skupinové diskuze

- 4-6 lidí společně řeší zadaný úkol, časově omezené, účastníci jsou v interakci, nedochází k interakci s posuzovateli
- umožňuje měřit vztahové kompetence
- dále umožňují měřit i kompetence řešení problémů a vztahu k sobě
- např. situace, kdy se mají účastníci ve skupině shodnout na pořadí lidí při transplantaci srdce
- tato situace předpokládá symetrické vztahy mezi účastníky – někteří výzkumníci namítají, že to není validní, protože v reálu je nějaký nadřízený vždy přítomen, ale jiní namítají, že takové situace umožňují získat jedinečné informace (např. že někdo je „přirozený“ vůdce)
- situace, kdy jsou role přiděleny – např. situace, kdy mají účastníci stavět most z přiděleného materiálu a jeden z nich je určen stavbyvedoucím – tato situace zjišťuje to, jak je jedinec schopen nabytý vliv využívaá
- problém s nimi je v tom, že každý účastník by měl mít možnost se projevit v roli nadřízeného, to by znamenalo situaci provést tolikrát, aby se všichni vystřídali (organizačně náročné), nebo že se musí střídat (riziko, že bude probíhat sociální učení)
- pokud jsou role voleny samotnými účastníky, pak lze sledovat, jaké role si kdo vybírá, jak se chová, pokud ji chce někdo jiný, jestli si ji vybírá aktivně/je mu přidělena ostatními/zbyla na něj – usuzovat se z toho dá na ambice, znalost sebe sama, důvěru ve vlastní schopnosti
- nevýhodou tohoto typu je vliv složení týmu (lidé s různými osobnostními charakteristikami, různé rodové příslušnosti, v různých vztazích) – to se podílí na dynamice skupiny a ta ovlivňuje chování a prožívání členů
- řeší se to: pečlivým zaznamenáním podmínek, za nichž vše probíhalo

Hraní rolí

- sledování vztahových kompetencí souvisejících se schopností rozhovor vést a směřovat k určitému cíli (vliv, vedení rozhovoru, přesvědčivost, vyjednávání)
- dále kompetence související s přístupem k druhému člověku (interpersonální citlivost, budování vztahů, vnímání sociálních nápovědí, otevřená komunikace, koučování)
- zpravidla obsahují situace blízké pracovní realitě, asymetrické
- zpravidla jde o simulace rozhovorů na různá témata s různými partnery (figuranty)
- situace mohou být konfrontační, případně prodejní situace
- výhody: blízké pracovním situacím, jedná se o reálnou interakci, účastník má daný a jasně vymezený prostor
- problematické: málo strukturované situace s vysokou mírou interakce, takže je obtížnější standardizace

Případová studie

- písemný úkol obsahující velké množství informací, které se týkají problémové situace ve firmě, úkolem je najít řešení
- zjišťuje: kompetence ze skupiny řešení problému (práce s informacemi, soustředění se na detail)
- zadání 5-10 stran, obvykle popisuje nějakou situaci v organizaci (včetně čísel + zavádějící informace)
- individuální, dále se s nimi dá pracovat v situacích hraní rolí, skupinové diskuzi, při prezentaci
- pokud si to pak má účastník obhajovat, prezentovat, tak lze měřit vztahové kompetence a kompetence vztahu k sobě
- časově náročné (může to trvat i několik hodin), zadání obsahuje mnoho informací, takže je nutné kontrolovat, jestli opravdu umožňuje měřit danou kompetenci

Prezentace

- většinou zjišťuje dovednosti, které souvisí se získáváním vlivu na druhé, získáváním pozornosti druhých, srozumitelným předáváním informací
- jaké kompetence lze sledovat závisí na: obsahu, tématu; roli posuzovatelů; přípravě na prezentaci; propojení s dalšími typy

situací
- i tady lze zjišťovat kompetence „řešení problému“ (aby mohl účastník prezentovat svůj návrh řešení úkolu, musí nejprve zpracovat informace a něco vymyslet)
- příprava může být (nulová, krátkodobá – 30 minut, dlouhodobá)
    - bez přípravy měří: flexibilitu, tvořivost, schopnost pohotových reakcí, zvládání zátěže
    - obsahem mohou být i osobní témata: přednosti, úspěchy, budoucnost (měří pak i vztah k sobě)

Simulace administrativní práce

- úkolem je utřídit a uspořádat úkoly, které se mohou nastřádat v „poštovní stránce“ člověka na určité pozici
- účastník má informace o svém harmonogramu (situaci ve firmě + na dané pozici), o dostupných zdrojích, o komunikačních cestách, kterými může úkoly řešit
- výsledek: harmonogram řešení úkolů, popis řešení, přehled osob, které se na řešení budou podílet
- liší se to od případové studie tím, že je to zaměřeno na konkrétní pozici
- k ruce může mít asistenta – figurant (sleduje se, jak se s ním pracuje), výstup je písemný
- problém: hodnocení výstupů (je to komplexní, takže tam není jedno správné řešení – při hodnocení je třeba porozumět uvažování účastníka), časově náročné
- výhodou je zdánlivá i prediktivní validita

Hledání faktů

- účastník má k dispozici popis problémové situace a úkolem je záležitost vyřešit, informací má k dispozici málo a zbytek musí získat od figuranta-experta, většinou je to časově omezené, může být omezen i počet otázek, které je možné klást
- primárně se užívá k zjišťování schopnosti řešit problém – může se v rámci této situace zjišťovat i vztahové kompetence (aktivní naslouchání, kladení otázek, zjišťování názorů druhého)
- problematické: nutnost dobrého zacvičení figuranta-experta, aby umožnil účastníkovi projevit chování

Podnikatelské hry a simulace „reálného dne“

- nejedná se o modelové situace v pravém slova smyslu, ale o hry či vzájemné propojení více modelových situací, dobře reprezentují realitu (jsou komplexní)
- podnikatelské hry – simulace fungování jednotek v organizaci či celé organizace (např. simulace vedení ambasády v době ohrožení)
    - problematické je, že předem nelze určit chování, jaké se při hře projeví, tudíž ani specifikovat kompetence, může tedy dojít k tomu, že pro určité kompetence není záznam chování
- simulace „reálného dne“ – modelové situace, které na sebe navazují a jsou vzájemně propojeny, úspěšné vyřešení jedné situace je předpokladem pro vyřešení druhé
    - problematické je, že úspěch v jedné situaci má vliv na úspěch v ostatních
- měřit se kromě schopností dají i motivy účastníka, sleduje se, zda je jejich chováním výsledkem svobodné volby nebo jsou k projevu chování vybídnuti

Matice metod a kompetencí

- jde o závěrečný krok při designování AC – je tvořena tabulkou, kde jsou zaznamenány všechny modelové situace a v nich zjišťované kompetence
- měla by respektovat pravidla měření v AC:
    - každá kompetence by měla být měřena víckrát (3x) - důležitější kompetence by měly být měřeny víckrát
    - v každé situaci by mělo být zahrnuto omezené množství kompetencí (3-4 jsou ideálním počtem, který je pro hodnotitele kognitivně zvladatelný

Principy pozorování, jeho záznamu, hodnocení a interpretace chování účastníků

Pozorování a hodnocení chování

- řídí se metodou ORCE:
    - pozorování - pozorovány by mělo být jen chování, zácvik pozorovatelů by měl obsahovat i informace o možných interpersonálních zkresleních
    - záznam - zaznamenáno by mělo být jen pozorovatelné chování (např. mnul si ruce a těkal očima), nikoli interpretace tohoto chování (např. byl nervózní)
    - kategorizace - projevy chování jsou přiřazeny ke kompetencím
    - hodnocení - na základě projevů chování probíhá hodnocení za použití jasně definované stupnice
- pozorování je zjevné, s tím souvisí problém s reaktivitou účastníků – ta se může projevit tak, že: jejich chování se liší od jejich

běžného chování a jsou při řešení modelových situací málo efektivní (více energie vynakládají na to, aby nějak vypadali)
    - do jisté míry ji lze snížit zařazením více typů modelových situací (je obtížnější se v nich kontrolovat)
    - reaktivita nemusí být na škodu, pokud účastník podává v důsledku ní maximální výkon (stabilně), pak lze předpokládat, že takový výkon bude podávat i v pracovní situaci
- záznam pozorování:
    - narativní záznam – zaznamenává se vše, co se během modelové situaci stane
    - behaviorální inventář (vypsané chování, které pozorovatel zaškrtává)
    - behaviorálně zakotvené observační škály (číselné stupnice se slovním komentářem)

Interpersonální poznávání a hodnocení metodou AC

- AC umožňuje usuzovat na osobnost člověka a umožňuje předpokládat, jak se budou lidé chovat – jedná se o proces *interpersonálního poznávání*
- oblast spadající do sociální kognice, která se nachází na pomezí kognitivní psychologie, sociální psychologie a psychologie osobnosti
- zahrnuje kognitivní procesy (vnímání + další zpracování – úsudky, paměť a vliv mají i emoce)
- hodnocení druhých lidí je ovlivňováno:
    - informacemi, které poskytuje poznávaný (chování v AC)
    - proměnnými na straně posuzovatele
    - situačním kontextem (obsah modelových situací, ostatní lidé v týmu)
- na straně účastníka hraje roli především komunikace (verbální i neverbální, přičemž při jejich rozporu hraje neverbální složka důležitější roli), dále pak vzhled (vliv má atraktivita, barva pleti, brýle, tělesná konstituce aj.)
- na straně posuzovatele hrají roli:
    - schémata (např. stereotypy)
    - emoční stavy a emoční nastavení (ovlivňují, které informace vnímáme – pozitivní nálada vede k pozitivnějšímu hodnocení, přičemž nejsme schopni reflektovat, že vnímáme jinak, protože se nám změnila nálada, ale předpokládáme, že se změnila realita)
    - implicitní teorie osobnosti
    - mentální zkratky (dostupnost – vychází z minulé zkušenosti, aktuální zkušenosti (priming), reprezentativnost)
- mezi situační vlivy patří:
    - scénáře (předpokládáme, že se situace bude vyvíjet určitým způsobem; scénáře také obsahují informace o normě, a tedy o tom, které chování je v normě – podle teorie korespondujícího chování pak máme tendenci spíše hodnotit na základě chování, které je mimo normu)
    - atribuční procesy
    - přisuzování příčin vlastnímu chování i chování druhých
    - podle teorie korespondujícího chování se na dispoziční příčiny usuzuje z chování záměrného a neočekávaného (tzn. v rámci modelové situace bude cennější chování, ke kterému nebudou účastníci přímo vybídnuti)
    - model kovariance: informace o konzistenci (v AC jak se člověk chová v situacích stejného typu), o odlišnosti (jak se člověk chová v odlišných modelových situacích), o shodě (jak se chovají ostatní účastníci) – větší váhu mají informace o konzistenci a odlišnosti
- nepřesnosti procesu interpersonálního poznávání a hodnocení chování metodou AC
- vyplývají z nepřesností spojených s kognicí, s prožíváním a emocemi a s připisováním příčin
    - kognice (mentální zkratky, implicitní teorie osobnosti (založené na zdánlivé korelaci), sociální kategorizace, efekt primárnosti (na který pak navazuje „confirmation bias“ – pozorovatel vyhledává informace, které podporují již vytvořený dojem), efekt novosti, haló efekt, in-group bias (favorizování vlastní skupiny), vnímání homogenity skupiny (out-group)
    - připisování příčin - dvoustupňový proces, základní atribuční chyba (je třeba přihlížet k typu situace, ve které se chování projevilo), odlišný přístup k přisuzování příčin mezi aktérem a pozorovatelem (způsobeno tím, že aktér má více informací, případně percepční nápadností) – může to být příčinou toho, že účastník nepřijme výsledky AC, které uvádí pozorovatel
    - vliv může mít i to, jestli pozorovatel má aktéra v zorném poli (měl by se přemisťovat)
    - vliv může mít i přisuzování ne/úspěchu (závisí na: místě, stabilitě, kontrole – to může vyvolávat pozitivní/negativní emoce u pozorovatele)

Integrace informací získaných v průběhu AC

- slovnímu hodnocení předchází skupinová diskuze, která probíhá po ukončení všech modelových situací
- další variantou je skupinová diskuze založená na předběžném hodnocení kompetencí (každý pozorovatel má předběžné hodnocení, slovní i číselné), shody se pak dosahuje úsudkovými metodami (kompromis, většina)
- poslední varianta je skupinová diskuze založená na předběžném hodnocení kompetencí v modelových situacích s následným statistickým zpracováním – probíhá to podobně jako předchozí, na základě toho je určena číselná hodnota, a pak z nich průměr (z toho pak lze získat typický výkon – modus, medián; i maximální výkon)
- výhody skupinové diskuze – víc hlav víc ví, větší rozmanitost osob znamená větší validitu (i když to může být i problém – odlišnost v názorech může vést ke konfliktům), nutné je stanovit vedoucího diskuze, nutné je, aby jedinci vstupovali do diskuze s vlastním řešením
- rizika spojená se skupinovou diskuzí:

  - procesní ztráty
  - nehledají ve svém středu odborníka na dané téma
  - někdo, kdo má dobré informace či řešení, se nedokáže prosadit
  - negativa plynou z komunikačních potíží
  - neochota sdílet specifické informace
  - konformita (tlak normativní i informační) – posílena kohezí
  - skupinové myšlení
  - teorie sociálního dopadu (konformita závisí na počtu členů ve skupině, síle skupiny, blízkosti – větší u posuzovatelů, kteří spolupracují i mimo AC)
  - poslušnost – může mít vliv, pokud jsou posuzovatelé v asymetrickém vztahu
  - skupinová polarizace (vliv na hodnocení)
  - vysvětlení: teorie persuazivních argumentů – výsledek závisí na množství podpůrných a protichůdných argumentů, které si člověk zapamatuje, přičemž důležitá je validita a novost argumentů (pokud mají všichni zhruba stejný názor, pak ostatní mohou přinést další validní a nové argumenty, které ještě utvrdí posuzovatele v jeho názoru)
  - sociální srovnávání – posuzovatelé si všímají hodnocení druhých, přizpůsobují tomu své hodnocení

Příprava posuzovatelů

- hovoříme o dvou procesech zpracování informací:
- **shora-dolů** - řízeny schématy a vliv na něj má paměť – posuzovatelé nejsou schopni zaznamenat všechny informace (rozpad informací v krátkodobé paměti je rychlý a do dlouhodobé jsou přesouvány spíše obecné informace, ne detaily, takže pak detaily jsou reprodukovány a rekonstruovány a je tam více místa na uplatnění schémat)
- **zdola-nahoru** – jedná se o záměrné zpracování informací, které by mělo být v AC podporováno, patří do něj:
  - důraz na přesnost pozorování a záznam co největšího množství chování
  - hodnocení musí být podpořeno pozorovaným chováním
  - posuzovatelé jsou motivovaní
  - kompetence tvoří smysluplné kategorie, do kterých je možné chování zařadit
- typy zácviku v závislosti na způsobu vnímání a zpracování informací
  - zácvik založený na zpracování informací zdola nahoru – zaměřen na důkladné pozorování, které je odlišené od hodnocení (důležité je dodržet postup pozorování-kategorizace-určení úrovně chování)
  - zácvik založený na zpracování informací shora dolů – zaměřen na využití vhodných schémat při pozorování (je věnován organizační kultuře, obsazované pozici, požadavkům na tuto pozici) – důležitá je práce s kompetencemi (posuzovatelé musí vědět, jaké chování do nich patří, aby nezařazovali stejné chování do různých kompetencí atp.)

Způsob informování o výsledcích z AC

Zprávy s výsledky AC

- liší se podle toho, jestli šlo o: výběr, rozvoj, diagnostiku a podle toho, jestli je určena: managementu, účastníkovi, nadřízenému
- podoba výsledků – slovní a číselné hodnocení (podoba výsledků se pohybuje na kontinuu od detailního slovního hodnocení po hodnocení v podobě číselné hodnoty)

z výběrového AC

- musí mít zprávu ten, kdo činí rozhodnutí o výběru na pozici, a to o všech účastnících, kteří připadají v úvahu
- zpráva pro management – obsahuje: předpoklady a rezervy ve vztahu k pozici, rizika a jejich závažnost vyplývající z obsazení tohoto kandidáta, posouzení kompatibility organizační kultury a kandidáta, vzájemné porovnání kandidátů a doporučení
- zpráva pro nadřízeného – měl by být informován v případě, že se jeho podřízený účastnil výběru
- zpráva pro účastníka – vypracována je individuální zpráva (pro úspěšné kandidáty, pro všechny interní kandidáty), obsahuje: doporučení vztahující se k obsazované pozici, celkové hodnocení, hodnocení kompetencí, rozvojové doporučení ve vztahu k pozici, popis chování v modelových situacích
- úspěšní kandidáti jsou nejdříve informování o přijetí (což je doplněno stručným zdůvodněním), s odstupem jim je pak předána podrobnější individuální zpráva; informovat by je měl posuzovatel AC a nejlépe člen organizace
- neúspěšní kandidáti – interní (mělo by to probíhat stejně jako u úspěšného – citlivě, protože hrozí, že ztratí motivaci, individuální zpráva by měla být prezentována s odstupem, aby vychladl), externí (jen informace o nepřijetí se zdůvodněním)

Z diagnostického AC

- vždy individuální zpráva pro všechny účastníky, která obsahuje: souhrnné hodnocení schopností a dovedností, kvality a rezervy, hodnocení kompetencí, rozvojové doporučení, hodnocení chování v modelových situacích, popis chování v modelových situacích; více než u výběru se soustředí na jednotlivé schopnosti a dovednosti (ne na celkové hodnocení) – z toho plynou oblasti k rozvoji a možné způsoby rozvoje
- rozvoj by pak měl smysluplně navazovat na diagnostiku – tzn. nejprve rozvíjet ty oblasti, které jsou potřebné pro rozvoj jiných

oblastí a zohlednit by se měla možnost rozvíjet schopnosti/dovednosti
- zpráva pro nadřízené (většinou bývá) – jedná se o část individuální zprávy, která obsahuje celkové hodnocení schopností a dovedností, hodnocení kompetencí a rozvojové doporučení
- nutná je zpětná vazba s nadřízeným, protože ten je tím článkem, který přenáší požadavky organizace na účastníka, a domlouvá se s ním na konkrétní podobě jeho rozvoje
- zpráva pro management (někdy) – obsahuje celkový přehled dovedností a schopností všech (může být rozděleno po skupinách), výsledky mohou být propojeny např. s cíli organizace, zamýšlenými změnami (zpráva obsahuje, jestli to lidé s takovými přednostmi a rezervami zvládnou)
- cílem prvních dvou zpráv je dohoda mezi účastníkem a nadřízeným na rozvoji účastníka (přitom je důležité, aby oblasti rozvoje akceptoval a vnímal problematičnost svých nedostatků)
- zprávu by měl dostat účastník před poskytováním zpětné vazby, aby se na to mohl připravit

Z rozvojového AC

- každý účastník v průběhu (po modelové situaci a po integraci) – individuální zpráva je pak sumarizací zpětných vazeb (navazuje na zpětnou vazbu, tím se liší od předchozích), může obsahovat: schopnosti a dovednosti, posouzení pokroku, střednědobý cíl (na čem má účastník pracovat do dalšího supervizního setkání či cíl)
- společná ZV – reagují všichni účastníci AC a posuzovatelé před sebou navzájem (pozor na formulaci), poskytuje se co nejdříve po projeveném chování; pozorují ti, co se aktivně účastní modelové situace, i ti mimo – společně pak dávají dohromady, co viděli (moderuje to posuzovatel a posuzovatelé doplňují pozorování účastníků a jeden posuzovatel zaznamenává) – výhoda: pozorovatelé poskytují informaci o tom, jaké chování vidí a aktéři modelové situace poskytují informace o tom, jak chování působí na druhé
- ZV založená na analýze videozáznamu – ostatní poskytují krátkodobá doporučení (rozhovoru by prospělo…), provádí se pak analýza videozáznamu, kde sám účastník má možnost pozorovat vlastní chování (ne o něm jen mluvit)
- individuální ZV – mezi účastníkem a pozorovatelem (bezpečné prostředí) – formulují se krátkodobé a střednědobé cíle, je to založeno na těch předchozích zpětných vazbách, probíhá většinou dvakrát za rozvojové AC - první individuální ZV se týká prvního bloku modelových situací a jejich zhodnocení a stanovuje cíle do dalšího bloku, druhá ZV pak hodnotí druhý blok a stanovuje rozvojové cíle

Etické aspekty přípravy a realizace assessment centra

- označení assessment centrum by mělo být použito jen tehdy, jsou-li naplněny všechny základní stavební kameny metody (více pozorovatelů, více situací…)
    - zároveň je nutné dodržovat pravidla při designování AC (zejména je nutné, aby hodnotitelé byli zacvičeni, aby hodnocení skutečně vycházelo z integrace pozorování a bylo založeno na shodě a aby sledované kompetence vycházely z analýzy pracovní pozice)
- při designování AC i při jeho realizaci by nemělo docházet ke zvýhodňování účastníků na základě jejich pohlaví, věku, rasy
- účastníci by měli být informováni o účelu AC – může dojít např. k tomu, že na základě interního diagnostického AC jsou někteří pracovníci propuštěni
- měli by být proto dopředu informováni o možných důsledcích AC
- účastníkům (interních AC) by měla být nabídnuta možnost neúčastnit se
- rovněž by mělo být účastníkům sděleno, jaká je populace hodnocených a jak z ní bude vybíráno
- data získaná v AC by měla být přístupná jen realizátorům AC, případně nadřízeným, musí být proto uchována tak, aby se k nim nedostala třetí osoba
- účastník by měl být informován o tom, jestli budou data uložena i po skončení AC (jak dlouho a která data) – má možnost s tím nesouhlasit
- účastník má právo na zpětnou vazbu z AC (interní účastníci – zhodnocení výkonu a doporučení, externí účastníci – hlavní informace o důvodu ne/přijetí
- pokud chce organizace využít data k jiným účelům, musí o tom informovat účastníka a získat jeho souhlas
- během AC by neměl být na účastníky vyvíjen zbytečný tlak
- pro užívání psychodiagnostických metod platí obecné psychologické etické zásady (např. měl by je provádět jen kvalifikovaný psycholog)

Validizace metody assessment centra. Prediktivní validita a reliabilita metody assessment centra a faktory, které je ovlivňují.

Reliabilita je zpracována v části Typy AC, jejich účel a specifika

Validizace výběrového AC

Obsah metody

- cílem je dosáhnout co nejvyšší prediktivní validity, proto musíme mít jistotu, že vybraná kritéria (kompetence) a použité

metody (modelové situace) souvisejí s pracovním chováním
- volba kompetencí se provádí na základě analýzy pracovní pozice a posuzuje se obsahová validita zvažováním např. toho, nakolik je kompetence důležitá při působení na pozici, nakolik kompetenci vyžaduje zvládnutí pozice, jestli jsou kompetence definovány jako chování, které lze v modelových situacích pozorovat
- modelové situace – měly by odpovídat činnostem prováděným na pozici (týká se typu – např. komunikace se zákazníkem do AC zařazena tehdy, když je potřeba na pracovní pozici), dále se zvažuje, zda umožňují projevit chování, které je součástí působení na pracovní pozici
- roli při posuzování obsahové validity hraje i strukturovanost zadání modelových situací (pokud je účastník k nějakému chování vybídnut, pak se měří dovednosti, pokud není, pak motivace
- posuzuje se i celková podoba AC – jaké jsou zařazeny kompetence a jestli mohou být měřeny modelovými situacemi, které jsou použity – jestli to celé vyhovuje účelu AC, kolik kompetencí je měřeno v konkrétních modelových situacích
- malý vztah k pracovní pozici může mít AC tehdy, pokud obsazujeme komplexní pozici (AC je komplexní situací, ve které se mohou projevit schopnosti a dovednosti, přičemž není nutné, aby byla úzce spojena s obsazovanou pozicí)

Přesnost předpovědí - prediktivní validita

- zjišťuje se většinou korelací prediktoru (výsledky AC – většinou celkové hodnocení) a různých kritérií (např. výše platu, kariérní postup, hodnocení nadřízeným/podřízeným/kolegy, množství prodaných výrobků atp.) – hodnota pro AC je od 0,31 do 0,43
- zvyšuje ji: počet zařazených modelových situací, obor vzdělávání posuzovatelů (vyšší u psychologů)
- objevil se nový proud namítající, že logičtější je jako prediktor užívat celkové hodnocení 1 kompetence (ne celkové hodnocení z AC, což je jedno číslo vypovídající o různých kompetencích – jako udělat průměr z výsledků v Big Five), ovšem jiný výzkum zjistil, že jednotlivé kompetence korelují s pozdějším výkonem v práci shodně a navíc podhodnocují sílu předpovědi – to je způsobeno i tím, že jednotlivé kompetence nejsou zcela nezávislé (existuje mezi nimi korelace)
- pro zvýšení prediktivní validity je tedy nutné zajistit posílení diskriminační validity kompetencí
- větší prediktivní validitu mají kompetence zjišťující stabilní charakteristiky (odolnost, organizování a plánování, řešení problémů, vliv na druhé)

možné zdroje narušení prediktivní validity (10 klasických chyb při realizaci AC) − špatné plánování – důsledkem je: − nedostatečná podpora top-managementu − nedostatek interních hodnotitelů nebo nedostatek času na jejich straně − není dostatečně zvážena vhodnost užití AC − neadekvátní analýza pracovní pozice (problém v určitých oblastech – např. veřejný sektor) − špatně definované dimenze − je jich mnoho (hodnotitelé nemají kognitivní kapacitu na to, je všechny sledovat − nedostatečná operacionalizace dimenze (není převedena do pozorovatelného chování) − špatné modelové situace − situace je převzatá či moc obecná (nepokrývá dostatečně danou pozici) − je nesprávně zadaná (např. není poskytnuta jasná instrukce) − žádné pretestování situace − je nutné situace validizovat, což vyžaduje zkušenosti − nekvalifikovaní hodnotitelé − nedostatečný trénink (hodnocení je pak nepřesné, pozorování i hodnocení je pak náchylnější vůči zkreslení − nedostatečná dokumentace chování a hodnocení − pokud nemá hodnotitel přesný záznam, může spíše usuzovat na základě domněnek

− inkrementální validita AC − výsledky jsou nejednoznačné (uvádí se, že je vysoká i nízká) − podle V. je to způsobeno jednak tím, že celkové hodnocení z AC je jedno číslo tvořené spoustou údajů, přičemž závisí i na tom, k jakému účelu je prováděno (pokud je prováděno na pozici, kde je zapotřebí dobrých kognitivních schopností, pak tam jsou zahrnuty kompetence, které tuto oblast více měří a je tedy možné, že inkrementální validita vzhledem k testům kognitivních schopností bude nižší) – je tedy zapotřebí vždy posuzovat konkrétní AC Validizace diagnostického AC − obsahová validita – zařazené kompetence závisí na účelu AC, většinou vychází rovněž z analýzy pozice, ale uplatňuje se i strategická analýza pozice a kompetenční modelování − obsahová validita je posuzována tak, že je posouzena vhodnost kompetencí ve vztahu k účelu AC – to provádějí odborníci, kteří jsou seznámeni s kompetencemi, pozicí, organizací − zde je důležité, aby byly kompetence nezávislé (stačí konceptuálně), protože závěrem je často hodnocení jednotlivých kompetencí − přesné odlišení měřených konstruktů − hlavním cílem diagnostického AC je diferenciální diagnostika, proto je nejdůležitější diskriminační validizace (tzn. malý vztah mezi jednotlivými naměřenými kompetencemi) − validizace – pokud je k dispozici předběžné hodnocení (pro každou modelovou situaci úrovně kompetencí), pak se sledují vztahy mezi všemi hodnoceními všech kompetencí – tradiční přístup ke konstruktové validizaci je pak mnohorysový-mnohometodový přístup = „dvě validní míry stejného rysu (kompetence) by měly vzájemně vysoce korelovat (vysoká souběžná validita), zatímco vysoká korelace zkoumaného rysu s irelevantním rysem je s validitou v rozporu (vysoká diskriminační validita).“ − výzkumy ovšem stabilně dokazují, že pro AC platí nízká souběžná i diskriminační validita Tady je vynechána pasáž popisující problémy s konstruktovou validitou AC (řekla bych, že je to až moc složité a ne příliš důležité), s. 173–174

Validizace rozvojového AC − posuzování obsahu − hlavním bodem validizace je posuzování rozvíjitelnosti kompetencí – vybírají se kompetence nestabilní, ovlivnitelné a takové, které lze v rámci AC opakovaně zkoušet a určit jejich zlepšení/rozvoj − dále je třeba zvažovat čas potřebný pro rozvoj a metody k tomu využitelné = objektivní rozvíjitelnost − dále může hovořit o vnímané rozvíjitelnosti = pohled samotných účastníků − posuzování efektivity rozvoje − důležitá je diagnostika + úspěšnost rozvoje a transfer do praxe − rovněž problém s konstruktovou validitou – bylo navrhováno hodnocení v jednotlivých modelových situacích (ne hodnocení kompetencí), což může u výběru fungovat, ale při rozvoji je pro účastníky srozumitelnější zpětná vazba v termínech schopností a dovedností než v specifických charakteristikách chování, další alternativou je využití souběžné validity a porovnání výsledků z AC s výsledky jiné metody (tady je ale problém, že často neexistuje srovnatelná validizovaná metoda) − úspěšnost rozvoje a transfer do praxe − při posuzování úspěšnosti rozvoje se přihlíží k informacím: − reakce účastníků na rozvojový program (pozitivní vztah, vnímání užitečnosti = vyšší motivace práce na sobě + zapojení účastníků – vyšší aktivita = vyšší motivace práce na sobě) − průběh učení – jak se účastníkům daří nácvik dovedností (jak se účastníkům daří získané informace uplatnit v dalších situacích v rámci AC – pozitivní zpětná vazba, pokud se jim to daří zvyšuje jejich pocit self-efficacy) − informace týkající se uplatnění získaných dovedností v práci – provádí se: − porovnání kompetencí na konci rozvojového AC a po nějaké době (sebehodnocením, hodnocením

nadřízeného/podřízeného/kolegy, vícezdrojovou zpětnou vazbou) – může být ovlivněno posuzovateli (nižší reliabilita a validita), proto je možné zařadit další AC − porovnání s lidmi, kteří se rozvoje neúčastnili (hodnocení kompetencí, pracovního výkonu) − i další kritéria – výkon týmů, organizace, obrat organizace, nemocnost, spokojenost zaměstnanců aj. – u všech je ale možnost vlivu vnějších proměnných