

## Mohou virtuální assessment centra nahradit fyzický kontakt?

---

**Alena Olivová**

Psychologický ústav FFMU, Brno

[info@psychologon.cz](mailto:info@psychologon.cz)



*V současné době se virtualizace dostává do mnoha oblastí pracovního i osobního života, ať jde o online platformy pro komunikaci a navazování vztahů, či třeba o profesionální řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jak vypadá digitální forma assessment centra, v jehož běžném provedení je uchazeč pozorován na místě v přímé fyzické akci nebo i v interakci s dalšími přítomnými? Článek se zabývá vysvětlením rozdílů virtuálního a fyzického assessment centra, seznamuje s výhodami a nevýhodami metody virtuálního assessment centra a nabízí možnosti jeho využití.*

*Nowadays the virtualization got into many areas of work and as well personal life, whether we are talking about online sites for networking and communication or even professional development of human resources. How does the digital implementation in the Assessment Centre looks like since in the normal physical form of this recruitment tool the candidates are observed on site during the physical action or even in the interaction with others? The article deals with the evaluation and explanation of differences between virtual and non-virtual AC, brings forward benefits and disadvantages of the virtual Assessment Centre and proposes possibilities of its application.*

*Klíčová slova: Lidské zdroje, Hodnotící centrum, Virtualizace, Průmysl 4.0, gamifikace*

*Key words: HR, Assessment centre, Virtualization, Industry 4.0, gamification*



## **Mohou virtuální assessment centra nahradit fyzický kontakt? (Alena Olivová)**

Čtvrtá průmyslová revoluce – doba 21. století, která neúprosně směřuje k robotizaci a automatizaci všeho, počínaje [samoovladatelnými auty](#) a samoobslužnými pokladnami, konče lidmi a procesy, které zastávají. Může být součástí této robotizační reformy i tendence využívat IT technologie v činnostech, které byly běžně zastávány vlastní lidskou činností? Požadavek z vnějšího prostředí na udržení rychlosti pokroku příliš dlouho popírat nelze.

Virtualizace [HR](#) metod je již v dnešní době standardní postup. Ať se jedná o zálohování, další správu a administraci, testování či jiné hodnotící nástroje. Virtualizace něčeho, co spočívá v osobním, přímém kontaktu, je pro mnohé stále poměrně novou a kontroverzní záležitostí, a to i v případě [virtuální podoby assessment center](#) (dále jen VAC).

### **Assessment centrum jako běžná metoda**

Assessment centrum (dále jen AC), česky hodnotící centrum či středisko, je metoda výběrového či rozvojového řízení (Vaculík, 2010). Díky tzv. triangulaci – což je trojí hodnocení jedince, a to v individuálním a týmovém projevu doplněném psychodiagnostickými metodami – je zjišťován komplexní obraz uchazečova potenciálu. Psychodiagnostické metody mohou zjištění potvrzovat v otázce jedincovy osobnosti, soft skills či dalších požadovaných faktorech (Hroník, 2007).

Poprvé byl tento nástroj jakožto způsob výběru osob užit za první světové války při selekci důstojníků wehrmachtu. Posléze jej v roce 1950 americká společnost AT&T převzala a vytvořila první soukromý sektor The Assessment Centre, zabývající se nábořem a hodnocením svých zaměstnanců. Zanedlouho ji následovaly velké firmy typu Sears, Standard Oil, či IBM (Assessment center methods, 2017).

O assessment centrech se často smýšlí v souvislosti s významem pozorovatelů, kteří jedince ve všech modelových situacích, kterými procházejí, pozorně sledují a zaznamenávají jejich projevy a reakce. Aby byla zaručená dostatečná objektivita, měl by být jeden uchazeč pozorován minimálně dvěma hodnotiteli. Z těchto záznamů pozorování, současně s výsledky psychodiagnostických testů, se poté sestavuje finální zpráva o jedinci a jeho pracovních předpokladech (Vaculík, 2010). Validitu AC metody jako nástroje k měření kognitivních



schopností osob ostatně dokazují mnohé studie, jako např. metaanalýza Meriaca, Hoffmana et al. (2008). Stejně tak je často poukazováno na možnosti AC v predikci pravděpodobného budoucího pracovního výkon kandidátů.

### **Hodnocení v digitálním světě**

VAC je nutné pokládat za něco obecnějšího a méně komplexnějšího oproti fyzickému AC. V 90 % případů na VAC navazuje osobní setkání. V některých situacích, v závislosti na pozici, cíli či zjišťovaných schopnostech, pokračuje VAC přímo fyzickým AC. Některé kompetence, například týmovou spolupráci, totiž VAC nemusí umět dostatečně kvalitně ověřit, proto vždy závisí na požadavcích na kandidáta a výběrovém nástroji, který má v dané situaci největší význam (A&dc, 2017).

Ochrana osobních údajů v prostředí, kde VAC probíhá, je společně s objektivitou hodnotitelů zabezpečena přidělením identifikačních čísel testovaným. Aby byla zaručena anonymita testovaných, mohou asesoři vyhodnocovat výsledek označený pouze přiděleným „anonymním“ IČ.

Oproti běžnému AC se struktura VAC liší. Některé firmy sestavují VAC z jednotlivých modulů, které jsou k účelu nástroje vhodné. Účastník může absolvovat test kompetencí, ve kterém se hodnotí jeho soft skills jako například orientace na kontakt s klientem či na úspěch a výsledek, proaktivita, emoční stabilita nebo vedení. Další dotazníky lze využít například ke zjištění analytického myšlení kandidáta, přičemž je test sestaven z práce s textem, manuály a veskrze se zaměřuje na kritické myšlení. Ve většině případů následují zhruba dvě až tři modelové situace a psané strukturované interview (A&dc, 2017).

Na základě vstupního hesla se kandidát dostává do portálu, kde je testován. Přihlašovat se může pomocí internetu z kavárny či domova. Tuto možnost časové flexibility hodnotí odborníci jako velkou výhodu, kterou může firma uchazečům poskytnout, přičemž i firmy samotné jsou často této možnosti vzhledem k okolnostem a trendům současnosti (možnosti home office, a jiné) otevřeny. V doméně poté testovaný pracuje na individuálních zadáních nebo s ostatními uchazeči společně zpracovává skupinové úlohy, například skrze diskusní fórum nebo online chat (Lichtenegerová, 2011).



## Profil kandidáta

VAC je vhodné pro pozice bez požadavků na počítačové schopnosti, které by byly pro řádné plnění úloh ve virtuálním prostředí zásadní. Dále je jej možno využít pro pozice asistentské, při kterých se VAC zaměřuje většinou na organizační schopnosti, proklientskou orientaci, rychlost reakcí či flexibilitu. Hodí se také pro obchodnické pozice, u kterých je reálné ověřovat odolnost, argumentaci, tah na branku či budování a udržování vztahů, uvádí personalisté. Strukturovanost, potenciál k vedení a schopnost poskytnout zpětnou vazbu je poté možné vyhodnocovat pro zjištění kompetencí manažerů.

## Na co se má uchazeč připravit?

Dialog simulátor například simuluje situaci, kdy je testovaný postaven do pozice nadřízeného/prodejce a vede rozhovor s podřízeným/zákazníkem. Kandidát volí nejvhodnější odpověď, simulátor reaguje a průběžně upravuje reakce na zvolené výroky. Sleduje se čas, volba odpovědi a zaváhání (Gregušová, 2012). Hudbou blízké budoucnosti je využívání speciální [eye trackingové kamery](#), která zaznamenává pohyby víček testovaného a rozlišuje, kam testovaný nejvíce zaměřoval svoji pozornost.

Tato metoda do jisté míry replikuje individuální modelovou situaci hraní rolí využívanou na fyzickém AC. Závisí na sledované kompetenci, obecně je zde však možné považovat za nevýhodu princip nucené volby, kvůli němuž není projevena variabilita a osobitost testovaného. V případě vpisování vlastních odpovědí by doposud systém nebyl schopen průběžně vyhodnocovat odpovědi a ihned interagovat.

V dialog simulátorech se také dostává čím dál více do popředí tzv. gamifikace, tedy zakotvení modelové situace do herního prostředí a využití herních prvků a příběhu (Chou, 2015). Testovaný postupuje po určité dějové linii a sám tvoří příběh vlastním rozhodnutím, kterou reakci na událost v příběhu zvolí. Dialog simulátoru má většinou co do volby sestavená expertní řešení. Pokud testovaný volí jinou než ideální odpověď, ubírá se příběh po odlišné dějové linii. Testovaný může mít mezi několika volbami možnost zvolit tu, která prospívá sledované kompetenci a dostat se rychleji k závěru. Úloha funguje na principu výkonového testu, otázka sebestylizace je zde například zanedbávána. Při interpretaci lze hodnotit postup testovaného v příběhu, správnost voleb a časovou prodlevu při rozhodování. Dialog simuláto-



ry jsou často zaměřené na poskytování zpětné vazby a motivaci, zákaznickou orientaci, tendenci k vedení či na flexibilitu měřenou rychlostí reakcí testovaného.

Jedním z typů modelové situace může být také test zrcadlového kreslení. Před samotným testováním, které spočívá v obkreslení hvězdy či jiného útvaru ze zrcadlového odrazu, je testovaný pro zajištění stabilnějších podmínek dotazován, zdali má zapojenou PC myš a upozorněn, že využití touchpadu může ovlivnit jeho výkon. V testu je sledována trajektorie, vychýlení, čas a reakce na změnu, kdy je útvar otočen. Náboráři dodávají, že pomocí této metody lze například ověřovat účastníkovu svědomitost, pečlivost, odolnost vůči stresu či pozornost.

Na modelové situace může navazovat dotazník s otázkami na právě dokončený úkol. Z odpovědí testovaného lze usuzovat na konsistenci a časovou stabilitu v jeho postupu a názorech, pomocí volných odpovědí pak lze kvalitativní analýzou textu zjišťovat postoje vůči použitým námětům a na základě dalšího dotazování či souhlasné a nesouhlasné volby například na operativitu či strategii, idealismus a realističnost.

### **Jaká hrozí úskalí**

Častou výtkou vůči VAC je jejich využívání technologicky méně zdatnými osobami. Personalisté však argumentují, že vždy závisí na hledané pozici. Pokud je v popisu práce využívání počítače, měli by účastníci být schopni VAC absolvovat bez problémů, pokud se jedná o práci, kde užívání PC není klíčové, je vždy lepší zhodnotit význam využití VAC a případně navrhnout jiné nástroje, založené například na osobním setkání či testování metodou tužka-papír.

Pozorování ve virtuálních podmínkách nelze oproti pozorování při běžném AC plně nahradit, jelikož hrozí zásah do domácího prostředí skrze nerespektování soukromí uchazeče, případné diskriminační podněty a nižší objektivitu na hranici etiky. Plnění VAC může také probíhat přímo v prostorách firem. Pozorování lze ve VAC částečně nahradit psycholingvistickou analýzou, respektive kvalitativním rozbořením textu, a měřením času testované osoby při plnění zadání vůči standardizovaným normám. Zajištění proti záměně testovaných osob lze ošetřit i průběžným dotazováním na osobní údaje testovaného, pokud není využit systém anonymních identifikačních čísel. Ve většině případů je ale VAC používáno jako nástroj k před-



výběru uchazečů, ať z důvodů vyššího množství žadatelů či k ověření konkrétních kompetencí, které je možné při následujícím výběrovém kole, například pohovoru, rozebrat dále, doptat se na uchazečovo řešení a vzájemně na téma diskutovat. Tato cesta má potenciál ověřit, že uchazeč nezpracovával modelové situace s cizí pomocí. Ostatně to se často prokáže i při srovnání s výsledky psychodiagnostických testů (Lichtenegerová, 2011).

### **Co vlastně měříme**

Podnětem k diskuzi o využití a účinnosti AC je častá otázka psychometrických vlastností metody. Problematickou se jeví především validita metody, která určuje, nakolik jsou výsledky měření vypovídající vůči tomu, co jsme chtěli zjistit. Do procesu měření pomocí AC zasahuje plno faktorů, které mohou ovlivnit výsledek. Můžeme zmínit například vliv okolí, charakter situace, kvalitu hodnotitelů či jejich případné percepční chyby. Mnohdy také nelze jednoznačně určit jednu správnou variantu řešení, proto je zapotřebí pracovat s více kritérii, což oslabuje kriteriální i konstruktovou validitu metody jako takové (Thornton, Gibbons, 2009).

Validitu a reliabilitu AC je v obecném významu nesnadné určit, a to z důvodů jeho proměnlivosti v různých provedeních – odlišných přístupů a zkušeností hodnotitelů jednotlivých AC, sestavení modelových situací, i rozlišných účelů použití.

Taktéž je třeba počítat s možností, že se kandidát bude snažit podat nejlepší možný výkon, který nemusí odpovídat jeho běžnému jednání v realitě. Limitem je také citlivost účastníků vůči hodnotící situaci, kdy může být výsledný projev v důsledku trémy a přítomnosti konkurence ovlivněn (Hroník, 2005). Tento faktor by měly být schopny vyrovnat následné psychodiagnostické testy a správné sestavení metody, což si opět žádá dostatek času na řádnou přípravu a kvalitní hodnotitele ke správnému provedení metody.

Vzhledem ke skutečnosti, že assessment centrum kromě zmíněného vyžaduje vysokou časovou, finanční i personální investici, mohou společnosti volit jednodušší výběrové nástroje pro výběr kandidátů, jako je například klasický výběrový pohovor.

### **Co VAC přináší?**

Výhodou oproti fyzickému AC je zcela jistě nižší finanční náročnost. Také je úspornější co do prostoru a času, například na administraci a vyhodnocování výsledků díky techno-



logiím, které splněný úkol testovaného vyhodnocují, případně i graficky znázorňují. Se zapojením neurolingvistiky lze hovořit o preciznější měřitelnosti výsledků a projevů uchazeče (Lichtenegerová, 2011). Dalším nepopiratelným plusem je fakt, že se výběrového či rozvojového řízení mohou zúčastnit lidé z různých koutů světa či osoby velmi zaměstnané, kterým by se nemuselo podařit sejít v konkrétním čase (Gregušová, 2012).

Tato metoda může zajistit rychlejší nábor, čímž se také přizpůsobuje situaci na trhu práce. Může nalézt své uplatnění mezi firmami s velkou poptávkou uchazečů či mezi společnostmi s nižšími rozpočty na HR procesy. Nepochybně může mít své místo v řízení a rozvoji lidských zdrojů, kdy můžeme s její pomocí identifikovat místa pro zlepšení zaměstnanců či jej využít v rámci personálního auditu.

Vždy zůstává ke zvážení, nakolik je nám tento nástroj schopen prospět vůči tomu, co u testovaných osob hledáme. VAC doposud není schopné plnohodnotně zastoupit běžné AC založené na osobním setkání, přesto však může v mnohém usnadnit práci, zajistit přísun dalších relevantních informací o účastnících a pomoci tak ke snadnějšímu nalezení ideálního profilu zaměstnance.



## Zdroje:

Gregušová, I. (2012). APA Format and Citation: Sixth (6th) Edition [Video]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=rCzfa0TOyds>)

*History of Assessment Centers*. Assessment center methods. [Online]. [cit. 2017-05-12]. ©1970-2017. Dostupné z: <http://www.assessmentcenters.org/>

*HiVE - Virtual Assessment Center*. Youtube [online]. 13. 4. 2016 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=43vtiVLBN8I>

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.

Hroník, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance*. Vše o Assessment Centre. Brno: ERA.

Chou, Y. (2015). What is gamification. In: Yu-ka Chou & gamification [Online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.yukaichou.com/gamification-examples/what-is-gamification/#.VNJT5i62ppJ>

Joyce, L., Thayer, P., & Pond, S. (1994). Managerial functions: An alternative to traditional assessment center dimensions? *Personnel Psychology*, 47, 109-121

Lichtenegerová, R. (2011). Výběrová řízení ve vašem obýváku. Dostupné z: [http://www.euro.cz/byznys/vyberova-rizeni-ve-vasem-obyvaku-901292#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=euro&utm\\_campaign=copylink](http://www.euro.cz/byznys/vyberova-rizeni-ve-vasem-obyvaku-901292#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink)

Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J., & Fleisher, M. S. (2008). Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings. *Journal Of Applied Psychology*, 93(5).

Parry, E & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal* [Online]. vol. 18, issue 3, s. 257-274 [cit. 2017-02-03]. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x.





Šprachtová, P., osobní rozhovor, 29. 3. 2017.

Svoboda, M. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

*The Eye Tribe Tracker*. Youtube [Online]. 5. 9. 2013 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=2q9DarPET0o>

Thornton, G. C. & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review* [Online]. Vol. 19 [cit. 2017-09-28].

Dostupné z: <http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English%20Translated%20Articles/English/HR%20Management/Validity%20of%20assessment%20centers%20for%20personnel%20selection.pdf>

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.

*VirtualAC Online Business Simulations and Virtual Assessment Centres*. A&dc. [online]. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.adc.uk.com>.

Waymo [online]. Google [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://waymo.com/journey/>

Zaharie, M. & Osoian, C. (2013). Job recruitment and selection practices in small and medium organisations. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Oeconomica* [Online]. 20130801, vol. 58, issue 2, s. 86-94 [cit. 2014-02-04].

Zdroj obrázku:

<http://cobsolutionsgroup.com/wp-content/uploads/2013/02/Seo-Reputation-ManagementOnline-Corporate-Reputation-Managementsearch-engine-optimization-reputation-management-reputation-management-seo-reputation-management-services-brand-monitoring.png>



web: [www.psychologon.cz](http://www.psychologon.cz)  
tel.: +420 549 497 794  
e-mail: [info@psychologon.cz](mailto:info@psychologon.cz)  
ISSN: 1805-7160

Psychologický ústav Filozofické fakulty Masarykovy univerzity  
Arne Nováka 1  
602 00 Brno  
Česká republika