

Univerza v Ljubljani

Filozofska Fakulteta

Oddelek za Psihologijo

VIRTUALNI OCENJEVALNI CENTER

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Blaž Šubic

Ljubljana, 2018

PREDSTAVITEV METODE

Ocenjevalni center predstavlja kompleksen ocenjevalni proces, v katerega so vključeni udeleženci, ki sodelujejo pri reševanju različnih nalog (Boštjančič, 2011). Ocenjevalni center lahko opredelimo tudi kot standardizirano ocenjevanje vedenja, ki temelji na večih vhodnih podatkih (Rupp in drugi, 2015). Vsak ocenjevalni center je sestavljen iz večih delov, ki vključujejo naloge za simulacijo vedenja, znotraj katerih več izurjenih ocenjevalcev opazuje in zapisuje vedenja, jih klasificira glede na vedenjske sklope, ki jih zanimajo, in ocenjuje vedenje.

Rupp in sodelavci (2015) v Smernicah in etičnih ozirih za ocenjevalni center definirajo deset ključnih elementov, ki jih morajo vsebovati vsi ocenjevalni centri;

1. **Sistematična analiza delovnega mesta oziroma kompetenc** - opredelitev skupine vedenj, ki so specifična, preverljiva in jih lahko opazujemo.
2. **Klasifikacija vedenja** – opazovana vedenja morajo biti klasificirana v večje vedenjske konstrukte.
3. **Več komponent ocenjevanja** – ocenjevalni center mora vsebovati vsaj eno ocenjevalno nalogo oziroma simulacijo, pri čemer je lahko sestavljen izključno iz večih tovrstnih nalog ali pa je sestavljen iz kombinacije nalog in drugih oblik ocenjevanja, na primer intervjuja, vprašalnikov, psihometričnih testov itd.
4. **Povezava med vedenjskimi konstrukti in sestavnimi deli ocenjevalnega centra** – te povezave morajo biti dokazane.
5. **Simulacije** - Ocenjevalni center mora vsebovati več priložnosti, da udeleženci izkažejo vedenje, povezano z delovnim mestom.
6. **Več ocenjevalcev**, ki morajo biti kar se da raznoliki.
7. **Trening ocenjevalcev**, kjer se ti naučijo prepoznati in oceniti ključna vedenja.
8. **Beleženje in točkovanje vedenja**
9. **Integracija podatkov** – opazovana vedenja in ocene morajo biti integrirane preko skupinske diskusije ocenjevalcev, ki se morajo držati profesionalnih standardov.
10. **Standardizacija** – postopek ocenjevanja mora biti standardiziran, da imajo vsi udeleženci enake možnosti da izkažejo relevantno vedenje.

Najpomembnejši del vsakega ocenjevalnega centra so simulacije delovnih nalog, torej naloge, ki so načrtovane tako da izvajajo vedenje, povezano z merjenimi dimenzijami uspešnosti na delovnem mestu (Boštjančič, 2011). Nekatere najpogosteje uporabljene naloge so; iskanje podatkov, analiza primera, načrtovanje in taktična naloga, naloga »v predalu«, igra vlog, simulacija intervjuja, ustna predstavitev, skupinska naloga in skupinska diskusija.

Tradicionalno ocenjevalni center poteka na posebni lokaciji, kjer se zberejo udeleženci in ocenjevalci. Vse bolj pa se iz različnih razlogov (na primer cene, logističnih težav in pomanjkanja časa) pojavljajo nove oblike ocenjevalnega centra, kjer vsaj del postopka ne poteka v živo, ampak preko spleta oziroma v virtualnem okolju. V literaturi težko najdemo zadovoljivo opredelitev **virtualnega ocenjevalnega centra** (v nadaljevanju VOC), ki bi zajela vse relevantne prakse. Pechova in Šišková (2016) pravita, da je VOC reševanje različnih nalog v elektronskem okolju. S tem imata v mislih predvsem reševanje nalog preko računalnika. Poleg tega pa lahko kot VOC štejemo tudi uporabo virtualne ali obogatene resničnosti. Nekateri avtorji kot VOC navajajo tudi uporabo tehnologije le za prikaz dražljajev. V tej seminarski nalogi se bom osredotočil predvsem na VOC kot posebno obliko ocenjevalnega centra, pri kateri z uporabo moderne tehnologije omogočimo reševanje nalog v virtualnem okolju, bodisi preko spleta bodisi z uporabo tehnologij virtualne in obogatene resničnosti.

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

Ocenjevalni center ima svoj izvor v 30. letih 20. stoletja, ko je nemška vojska pripravila program ocenjevanja ter selekcije oficirjev in specialcev, kjer je več opazovalcev ocenjevalo kompleksno vedenje (Boštjančič, 2011). Kasneje so podobno prakso uvedli v britanski, avstralski, kanadski in ameriški vojski, v civilni populacije pa se je začel uporabljati v zgodnjih 50. letih, ko ga je v raziskavi o napredku vodenja uporabil podjetje American Telephone & Telegraph (AT&T). Ime ocenjevalni center je sicer prvi uporabil Super (1949, v: Boštjančič, 2011), uveljavilo pa se je zaradi stavbe, v kateri je potekala raziskava AT&T. Iz ZDA se je metoda razširila najprej v Veliki Britaniji, nato pa tudi v drugih državah. Razširili so se tudi nameni uporabe metode.

Virtualni ocenjevalni center nima jasnega časa začetka, saj se organsko razvija vzporedno z razvojem tehnologije. Sprva je bila ta uporabljena predvsem za pomoč pri prikazu dražljajev v nalogah, na primer predvajanje zvoka in slik. Od 90. let (Hale, Jaffee in Chapman, 1999, v: Lievens in Thornton, 2005) do danes pa je pogostost in raznolikost uporabe elektronske tehnologije v ocenjevalnih centrih strmo narastla. Vse večjo uporabo VOC lahko pričakujemo tudi v prihodnosti.

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Uporabnost metode ocenjevanega centra in njen uspeh pri napovedovanju uspeha na delovnem mestu je v literaturi dobro podprt, čeprav razlogi za ta uspeh dolgo (in deloma še danes) niso bili povsem jasni. Klimoski in Brickner (1987) sta se v pregledni raziskavi spraševala ali, za koga, kje in za kakšen namen so uporabni ocenjevalni centri. Ugotovila sta, da ima ocenjevalni center dobro napovedno veljavnost, je uporaben v različnih kontekstih, v različnih okoljih in v različne namene. Dodala pa sta, da še vedno ni jasno, zakaj je temu tako.

Tudi druge raziskave (Hunter, Schmidt in Jackson, 1982; Arthur, Day, T. McNelly in P. Edens, 2003, v: Boštjančič, 2011) so potrdile veljavnost metode, ki v različnih raziskavah niha od 0,25 do 0,39. Mnogi avtorji pa opozarjajo na problem konstruktne veljavnosti ocen, pridobljenih na ocenjevalnem centru (Lance, 2008). Namreč, ocene dimenzij po nalogah (ang. *postexercise dimension ratings*) se konsistentno bolj povezujejo z varianco uporabljenih nalog kot pa z varianco ocenjevanih dimenzij (Kuncel in Sackett, 2014). Tako se postavlja vprašanje, ali ocene dejansko odsevajo opredeljene dimenzije. Kuncel in Sackett (2014) sta na podlagi analize spreminjanja variance skozi proces podajanja ocene ugotovila, da dimenzijska varianca hitro preseže od naloge specifično varianco. Zaključila sta, da torej problem konstruktne veljavnosti ocenjevalnega centra nikoli ni obstajal, ampak da je največji izvor variance v resnici generalni faktor.

Različni avtorji tudi ugotavljajo, da ocenjevalni center v primerjavi z drugimi metodami manj diskriminatoren, saj so razlike med skupinami navadno manjše (Meiring in Buckett, 2016, v: Buckett, Becker in Roodt, 2017).

Večina raziskovanja metode ocenjevalnega centra je kvantitativne narave. Turner in Nichol (2016) pa sta v kvalitativni raziskavi ugotavljala, kakšen je kratko- in srednjeročni fenomenološki vpliv ocenjevalnih centrov na udeležence. Pozitivni vidiki so bili omogočanje samorefleksije, povečanje osebne učinkovitosti v trenutni vlogi in podpora pri identifikaciji in raziskovanju kariernih potencialov.

Raziskave, ki bi se specifično osredotočale na VOC so trenutno kljub velikemu številu ponudnikov storitve redke. Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) v raziskavi predstavljajo primer razvoja in uporabe virtualnega ocenjevalnega centra, ki je opisan v nadaljevanju. Pechova in Šišková (2016) sta primerjali prednosti in pomankljivosti

tradicionalnega in virtualnega ocenjevalnega centra preko intervjujev z strokovnjaki na tem področju. Ugotovili sta, da so VOC strokovnjaki dojemali kot manj stresen za udeležence, kar jim je omogočilo bolj naravno vedenje, manj je bilo časovnih težav tako za udeležence kot za ocenjevalce, pozitiven vidik je bila tudi možnost naknadne uporabe večih ocenjevalcev. Največje pomanjkljivosti pa so bile izguba človeškega stika, manjša uporabnost za starejše zaposlene, možnost goljufanja in odvisnost od zunanjega praterja (za programsko opremo).

Iz vidika udeležencev pa so bile prednosti VOC jezikovne variacije, možnost večih ocenjevalcev, manjša časovna stiska in zmanjšan stres. Kot pomanjkljivosti so udeleženci navajali podobne vidike kot strokovnjaki.

NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

NAMEN

Namen uporabe ocenjevalnega centra lahko v grobem razdelimo na dve področji – za **selekcijo** in **razvoj** kadrov (Boštjančič, 2011). Selekcijo lahko nadalje razdelimo še na selekcijo zunanjih kadrov in selekcijo kandidatov za napredovanje, razvoj pa na uporabo v namen prestrukturiranja, diagnosticiranja potreb in razvojnega načrtovanja. Virtualni ocenjevalni center se tu ne razlikuje bistveno od tradicionalnega.

Preden metodo uporabimo, moramo razmisliti o naslednjih dejavnikih (Bobrow, 1999, v: Boštjančič, 2011): kriterijski veljavnosti, razliki med finančno vrednostjo kandidatov, ki so izbrani z ocenjevalnim centrom in tistih, ki so izbrani z drugo metodo, številu kandidatov in stroških administracije.

CILJNA POPULACIJA

Ocenjevalni center se lahko uporablja za selekcijo in razvoj širokega spektra zaposlenih in delovnih mest. Prednost ocenjevalnega centra je, da ne pride do sistematičnih razlik med (na primer etničnimi) skupinami. Za virtualni ocenjevalni center je optimalno, če dejanske delovne naloge že v praksi potekajo v elektronskem okolju, saj tako povečamo veljavnost ocen.

POTEK IZVEDBE

Začnemo z **analizo delovnega mesta**, s katero določimo dejavnike, ki razlikujejo med bolj ali manj uspešnimi zaposlenimi na izbranem delovnem mestu (Ballantyne in Povah, 2004, v: Boštjančič, 2011). Pri tem analiziramo trenutne ali načrtovane delovne naloge, ki jih bo delovno mesto zajemalo. Ocenjevalne dimenzije lahko določimo tudi z določanjem kompetenc oziroma z uporabo kompetenčnega modela.

Nato **določimo naloge**, ki morajo biti zanesljive, objektivne in relevantne glede informacij, ki jih ponujajo. Simulirati morajo dejanske delovne naloge.

Nalogam **lahko pridružimo** tudi osebne vprašalnike, teste sposobnosti, intervjuje in druge metode, predvsem če ocenjevalni center uporabljamo z namenom razvoja (Boštjančič, 2011). Ustvariti moramo povezavo med vedenji, dimenzijami in nalogami ter jo prikazati **v matriki razporeditve opazovanih kompetenc**.

Ko imamo pripravljene naloge sledi **trening ocenjevalcev**, kjer se ti naučijo prepoznati in oceniti ključna vedenja (Rudd in drugi, 2015). Ocenjevalca morata biti vsaj dva, optimalno razmerje med opazovalci in udeleženci pa je okoli 1 : 2.

Ocenjevalni center **izvedemo** v za ta namen pripravljenih prostorih (resničnih ali virtualnih), kjer preko nalog **beležimo in točkujemo vedenje**. Po izvedenem centru se ocenjevalci glede na opažanja posvetujejo in **določijo ocene**, nato pa ustvarijo poročilo o vsakem kandidatu.

Pomembno je tudi, da kandidatu podamo **povratno informacijo**, ki jo lahko podamo po vsaki posamezni nalogi ali pa na koncu postopka.

KONKRETEN PRIMER

Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) so kot pilotni projekt razvili ocenjevalni center, ki je potekal izkjučno v virtualnem okolju. Leta 2013 so za uporabo platforme za virtualni svet VirBELA (virtual business environment for learning and assessment) izvedli simulacijo, v kateri je bilo 30 magistrskih študentov iz desetih držav in osmih univerz razdeljenih v skupine, njihova naloga pa je bila upravljanje velikega globalnega proizvajalca avtomobilov tekom dvajsetih četrtletij (5 let). Morali so graditi na prodaji, izboljšati profitabilnost in maksimizirati vrednost za delničarje. Namen raziskave je bil testiranje možnosti za uporabo tehnologij virtualnih svetov za ocenjevalne namene.

Izbira in razvoj tehnologije

Ekipe raziskovalcev je najprej dve leti snovala projekt in iskala sponzorska sredstva. Po zagotovitvi financiranja so 10 mesecev razvijali in izpopolnjevali program. Pri tem so sodelovali psihologi, teoretiki učenja, razvijalci poslovnih simulacij, računalniški znanstveniki in oblikovalci virtualnih svetov.

Raziskovalci se niso odločili za uporabo katere od že razvitih platform (na primer SecondLife, Open Simulator, Olive, AvayaLive Engage, ProtonMedia, Cube in Open Wonderland), saj so po analizi potreb in primerjavi lastnosti platform ugotovili, da bi bilo bolj primerno razviti lastno platformo. Za ta namen so uporabili Unity3D, pogon za ustvarjanje računalniških iger. Tako so lahko integrirali organizacijsko znanost v oblikovanje platforme, ki so jo ustvarili prav za namen ocenjevanja.

Vključitev poslovne simulacije in definiranje kompetenc

Za razvoj ocenjevalnih nalog so raziskovalci sodelovali s podjetjem Tycoon Systems, ki je specializirano za razvoj poslovnih simulacij v 2D prostoru. Te so prevedli v 3D prostor, kjer so se lahko udeleženci družili, sporazumevali in vzporedno reševali naloge.

Zadnji korak je bilo določanje specifičnih kompetenc, ki so jih želeli ocenjevati v VOC. Ker se je raziskava nanašala na globalno vodenje so se odločili uporabiti tako bottom-up kot top-down pristop. Najprej so pregledali empirično literaturo o globalnem vodenju z namenom iskanja kompetenc. Nato so ustvarili matrice, ki so prikazovale kako aktivnosti v virtualnem svetu

predstavljajo vedenjske sidre za ocenjevanje. Testirati so začeli tudi virtualni svet in poslovno simulacijo, da bi ugotovili, katere kompetence bi lahko ocenjevali.

Opis simulacije in aktivnosti

Udeležence so razdelili v osem skupin, vsaki skupini je bil dodeljen facilitator. Ti so bili psihologi iz področja svetovanja z vsaj 15 let izkušenj, vsakemu pa so pomagali štiri doktorski študentje psihologije. Facilitatorji so udeležencem pomagali pri pripravi, jih opazovali v simulaciji in vodili podajanje povratne informacije.

Tekmovanje je trajalo en mesec, tekom katerega so bile izvedene štiri 3-urne simulacije, vsaka en teden. Med drugim in tretjim ter tretjim in četrtem srečanjem so si skupine morale najti čas za dodatno simulacijo, kjer so vpisali svoje odločitve.

Najprej se je facilitator v virtualnem svetu sestal s svojo skupino in jim predstavil potek, pri tem so bili prisotni tudi razvijalci poslovne simulacije. Nato so se udeleženci zbrali v virtualni sobi in pripravili strategijo za naloge. Ko se je simulacija začela so udeleženci začeli analizirati podatke in sprejemati odločitve. Vse vedenje je bilo shranjeno v programu, opazovani so bili tudi »v živo«. Po vsakem četrletju so se odločitve shranile, udeleženci pa so dobili informacijo kako se je podjetje odrezalo, nakar se je začelo naslednje četrletje. Tekom tekmovanja je čas za sprejemanje odločitev postajal vse krajši.

Nekatere skupine so šle skozi vse faze razvoja skupine, medtem ko so se druge težko spopadale z zahtevami simulacije. Slabi rezultati so bili pogosto pripisani zunanjim dejavnikom. Nekatere skupine so že na začetku naredile velike napake, medtem ko so druge ostale zelo aktivne vse do konca, tudi v času med srečanji. Nobena skupina se ni predala.

Raziskovalci so zaključili, da ocenjevalni center v virtualnem okolju je mogoč, udeleženci so bili močno vpleteni v naloge, ocenjevalci pa so lahko ocenili dimenzije oz. kompetence. Kot prednosti so ocenjevalci navedli možnost preizkušanja udeležencev iz vsega sveta, da se medij sklada z dejanskimi (spletnimi) delovnimi nalogami, ogromno zbranih informacij (čas pogovorov - zmagovalci, kliki, premiki) in možnost ponovnega predvajanja. Pomankljivosti pa so bile izguba obrazne in (prave) telesne mimike, vpliv na socialno vedenje (log-out) in problemi s tehnologijo. Raziskava tako predstavlja prvi (znani) primer popolnoma virtualnega ocenjevalnega centra.

OMEJITVE UPORABE METODE

Omejitve tradicionalnega ocenjevalnega centra

Uporabnost metode v prvi vrsti omejuje visoka cena postopka, saj je za ocenjevanje potrebno najeti prostore, priskrbeti več ocenjevalcev, zaposleni pogosto izostanejo od dela, prav tako so pogosto utrujeni, ko se na delovno mesto po večdnevem ocenjevanju vrnejo. Veliko časa zahtevajo tudi s strani ocenjevalcev, ki se morajo na postopek pripraviti, po njemu oceniti udeležence, integrirati ocene in napisati poročilo. Omejitev je tudi možnost pristranskosti ocenjevalcev, pride lahko na primer do halo efekta. To lahko omejimo z ustreznim treningom. Slaba stran je tudi pomanjkanje neposrednega stika med udeležencem in ocenjevalcem, saj udeleženec ne dobi spodbud ali odzivov, ki bi sicer lahko pozitivno vplivali na njegovo vedenje (Boštjančič, 2011). Pogosto ocenejvalci niso dovolj seznanjeni s podrobnostimi v zvezi z delovnim mestom in lahko večjo pozornost posvetijo manj ključnim kompetencam.

Poleg tega lahko ocenjevalni center nepravilno diskriminira proti bolj introvertiranim osebam, ki zaradi anksioznosti morda ne izkažejo želenega vedenja (Turner in Nichol, 2016).

Omejitve virtualnega ocenjevalnega centra

VOC si deli večino pomanjkljivosti (in prednosti) s tradicionalnim ocenjevalnim centrom. Teoretično je cena zaradi avtomatizacije določenih delov postopka in virtualnega okolja lahko nižja kot pri tradicionalnem. Velika omejitev se pojavi pri starejših zaposlenih, saj ti niso tako večji uporabi računalnika in drugih tehnologij kot mladi. Izgubi se tudi določen del informacij (telesna mimika), spletno vedenje pa je lahko tudi pod vplivom kulture, kar v globalnem okolju lahko diskriminira proti določenim skupinam. Omejitev za uporabo je trenutno tudi stanje tehnološkega napredka, saj še niso na voljo dovolj sofisticirani programi oziroma platforme, ki bi omogočile kakovostno izkušnjo za udeležence in ocenjevalce.

MOJ POGLED NA METODO

Virtualna različica ocenjevalnega centra je trenutno še »v povojih«. Čeprav so določene tehnologije, ki bi njegovo izvedbo omogočile že na voljo, pa se mi zdi da se trend ocenjevanja v elektronskem okolju šele počasi začneja. Vsekakor pa v njej vidim velik potencial, podoben tistemu, ki ga je imel tradicionalni ocenjevalni center v začetku šestdesetih let 19. stoletja. Glede na vse večjo globalizacijo, rast multinacionalnih podjetij in razvoj tehnologij, ki bi lahko omogočile skoraj popolno simulacijo vsake delovne naloge je VOC vsekakor metoda prihodnosti. Omogoča nam hkratno ocenjevanje velikega števila udeležencev iz vseh koncev sveta in s tem presega eno od večjih omejitev ocenjevalnega centra.

Literatura o VOC je dokaj skopa, čeprav se zdi da je ponudnikov na trgu veliko. Pri tem se je treba zavedati, da je VOC delno marketinški trik, saj včasih podjetja kot take oglašujejo storitve, ki so dejansko le spletna aplikacija osebnostnih vprašalnikov in testov, brez simulacije delovnih nalog, ki je ključna pri ocenjevalnem centru. Veliko raziskovanja je še potrebnega, da bomo lahko ugotovili, ali ima VOC ustrezno veljavnost in v katerih primerih je njegova uporaba priporočljiva, kdaj pa ne.

Kljub temu pa bi izpostavil nekaj področij, kjer mislim, da je uporaba VOC že danes možna. Prva je za selekcijo in razvoj zaposlenih na delovnih mestih, kjer večina ali vse delovne naloge že potekajo v elektronskem okolju, saj s tem lahko najbolj pristno opazujemo relevantno vedenje. Prav tako bi lahko VOC uporabili za delovna mesta, kjer simulacije ali celo računalniške igre že obstajajo, potrebno je samo dodati ocenjevalce – piloti, vozniki tovornjakov, tudi upravljalci mest (igra Cities: Skylines) urbanisti, managerji kmetij, poslovodje. Tudi pri zaposlenih v klicnih centrih in pri komunikaciji s strankami lahko uporabimo digitalno simulacijo pogovora. Manj uporaben pa je VOC seveda v primeru, kjer delo zajema veliko fizičnega stika z ljudmi.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologov je pri ocenjevalnih centrih že dobro definirana, saj sodelujejo pri analizi delovnega mesta, določanju kompetenc oziroma dimenzij, razvoju in izboru nalog, kot opazovalci, ocenjevalci in pri pisanju psiholoških poročil. Pri virtualnem ocenjevalnem centru

vidim dodatno vlogo psihologa v tem, da lahko opozarja na določene omejitve, na primer neprimernost uporabe pri starejših. Pomembno je tudi, da psiholog zna določiti, kdaj bi bila metoda VOC dejansko primerna in kdaj ne.

Pozorni moramo biti tudi na to, da lahko pri ocenjevanju ljudi iz različnih delov sveta pride do velikega vpliva kulture, tako iz strani ocenjevalcev, ki vedenja percepirajo skozi prizmo svoje kulture kot tudi iz strani udeležencev, saj je lahko vedenje v virtualnem svetu kulturno pogojeno in drugačno, kot bi bilo v živo. Nekatere kulture uporabljajo internet dokaj prosto, drugi pa so pri tem bolj zasebni. Psihologi se moramo teh vplivov zavedati in jih pri snovanju nalog in ocenjevanju upoštevati.

LITERATURA

Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*.

Ljubljana: Planet GV.

Buckett, A., Becker, J. R. in Roodt, G. (2017). General performance factors and group differences in assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 298-313.

Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R. in Brown, S. (2015). Developing a virtual assessment center. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 110-126.

Klimoski, R. in Brickner, M. (1987). Why Do Assessment Centers Work? The Puzzle Of Assessment Center Validity. *Personnel Psychology*, 40(2), 243-260.

Kuncel, N. R. in Sackett, P. R. (2014). Resolving the assessment center construct validity problem (as we know it). *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 38-47.

Lance, C. E. (2008). Why Assessment Centers Do Not Work the Way They Are Supposed To. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 84-97.

Lievens, F. in Thornton III, G. C. (2005). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. V A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuilj (Authors), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Rupp, Deborah & Hoffman, Brian & Bischof, David & Byham, William & Collins, Lynn & Gibbons, Alyssa & Hirose, Shinichi & Kleinmann, Martin & Kudisch, Jeffrey & Lanik, Martin & Jackson, Duncan & Kim, Myungjoon & Lievens, Filip & Meiring, Deon & Melchers, Klaus & G. Pedit, Vina & Putka, Dan & Povah, Nigel & Reynolds, Douglas & Thornton, George. (2015). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Taskforce on Assessment Center Guidelines*. Journal of Management. 41. 10.1177/0149206314567780.

Pechova, J. in Šišková, V. (2016). *Virtual assessment center*. Članek predstavljen na The 10th International Days of Statistics and Economics, Praga. Pridobljeno 19. 12. 2018 na naslovu https://msed.vse.cz/msed_2016/article/16-Pechova-Jana-paper.pdf

Turner, A., in Nicholl, L. (2016). Development Assessment Centres: Practice Implications Arising from Exploring the Participant Voice. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*,1(1), 85-99.