

Blaž Šubic

VIRTUALNI OCENJEVALNI CENTER

»Virtualna različica ocenjevalnega centra je trenutno še »v povojih«, čeprav so določene tehnologije, ki bi njegovo izvedbo omogočile, že na voljo. Glede na vse večjo globalizacijo, rast mednarodnih organizacij in razvoj tehnologij, ki bi lahko omogočile skoraj popolno simulacijo vsake delovne naloge, je virtualni ocenjevalni center vsekakor metoda prihodnosti. Omogoča nam hkratno ocenjevanje velikega števila udeležencev z različnih koncev sveta in s tem presega eno od večjih omejitev ocenjevalnega centra (lokacijsko omejenost). Metoda se trenutno uporablja predvsem za selekcijo in razvoj zaposlenih na delovnih mestih, kjer delovne naloge v veliki meri že potekajo v elektronskem okolju, saj pri teh lahko najbolj pristno opazujemo relevantno vedenje.«

Metoda ocenjevalnega centra (angl. *assessment 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 številnih vhodnih podatkih (Rupp idr., 2015). Vsak ocenjevalni center je sestavljen iz več delov, ki vključujejo naloge za simulacijo vedenja, znotraj katerih večje število izurjenih ocenjevalcev opazuje in zapisuje vedenja, jih klasificira glede na vedenjske sklope, ki jih zanimajo, in ocenjuje vedenje.

Smernice in etični oziri za ocenjevalni center (Rupp idr., 2015) opredeljujejo deset ključnih elementov, ki jih mora vsebovati vsak ocenjevalni center:

- sistematična analiza delovnega mesta oziroma kompetenc,
- klasifikacija vedenja,
- več komponent ocenjevanja,
- simulacije,
- več ocenjevalcev,
- trening ocenjevalcev,
- integracija podatkov,
- standardizacija.

Najpomembnejši del vsakega ocenjevalnega centra je simulacija delovnih nalog, ki so načrtovane tako, da izvabijo vedenje, povezano z merjenimi dimenzijami uspešnosti na delovnem mestu (Boštjančič, 2011). Med najpogosteje uporabljenimi nalogami so: iskanje podatkov, analiza primera, načrtovanje in taktična naloga, naloga »v predalu«, igra vlog, simulacija intervjuja, ustna predstavitev, skupinska naloga in skupinska diskusija.

Klasični ocenjevalni center poteka na posebni lokaciji, kjer se zberejo udeleženci in ocenjevalci. Iz različnih razlogov (na primer cene, logističnih težav in pomanjkanja časa) pa se vse bolj pojavljajo nove oblike ocenjevalnega centra, kjer vsaj del postopka ne poteka v živo, ampak prek spleta oziroma v virtualnem okolju. V literaturi težko najdemo zadovoljivo opredelitev virtualnega ocenjevalnega centra, ki bi zajela vse relevantne prakse. Pechova in Šišková (2016) pravita, da je virtualni ocenjevalni center reševanje različnih nalog v elektronskem okolju. S tem imata v mislih predvsem reševanje nalog na računalniku. Poleg tega lahko kot virtualni ocenjevalni center štejemo tudi uporabo virtualne oziroma obogatene resničnosti. Nekateri avtorji kot virtualni ocenjevalni center navajajo tudi uporabo tehnologije le za prikaz dražljajev. V tem poglavju bo poudarek predvsem na virtualnem ocenjevalnem centru kot posebni obliki ocenjevalnega centra, pri kateri z uporabo moderne tehnologije omogočimo reševanje nalog v virtualnem okolju, in sicer prek spleta ali z uporabo tehnologij virtualne in obogatene resničnosti.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda ocenjevalnega centra je nastala v 30. letih 20. stoletja, ko je nemška vojska uvedla program ocenjevanja ter selekcije častnikov in posebnih enot, kjer je več opazovalcev ocenjevalo kompleksno vedenje (Boštjančič, 2011). Pozneje so podobno prakso uvedli v britanski, avstralski, kanadski in ameriški vojski, v civilni populaciji 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 imena stavbe, v kateri je podjetje AT&T izvedlo raziskavo. Iz Združenih držav Amerike 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 izvora, saj se še danes organsko razvija vzporedno z razvojem tehnologije. Sprva je bila ta metoda uporabljena predvsem za pomoč pri prikazu dražljajev v nalogah, na primer za predvajanje zvoka in slik. Od 90. let (Lievens in Thornton, 2017) do danes pa je pogostost in raznolikost uporabe elektronske tehnologije v ocenjevalnih centrih strmo narastla. Vse večjo uporabo virtualnih ocenjevalnih centrov lahko pričakujemo tudi v prihodnosti.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporabnost metode ocenjevalnega centra in njen uspeh pri napovedovanju učinkovitosti 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, 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 za različne namene. Dodala pa sta, da še vedno ni jasno, zakaj je temu tako.

Tudi druge raziskave (Arthur, Day, McNelly in Edens, 2003; Hunter, Schmidt in Jackson, 1982 v: Boštjančič, 2011) so potrdile veljavnost metode ocenjevalnega centra (ocene v raziskavah nihajo od 0,25 do 0,39), kar pomeni, da metoda res ustrezno meri izbrane dimenzije oziroma

lastnosti. Če želimo na primer preverjati govorno komunikacijo udeležencev, lahko to učinkovito naredimo preko simulacij delovnih nalog, kot so simulacija intervjuja, ustna predstavitev in skupinska diskusija. Ocene, ki jih bomo pridobili, bodo odražale dejansko kompetentnost kandidata in napovedovale njegovo vedenje v delovni situaciji. Nekateri avtorji pa opozarjajo na problem konstruktne veljavnosti ocen, pridobljenih na ocenjevalnem centru (Lance, 2008). Ocene dimenzij po nalogah (angl. *postexercise dimension ratings*) se namreč konsistentno bolj povezujejo z varianco uporabljenih nalog kot pa z varianco ocenjevanih dimenzij (Kuncel in Sackett, 2014), kar pomeni, da bi lahko bolj kot predvidene dimenzije ocene odražale sprecifične uporabljene simulacije nalog. Ker je namen metode ocenjevalnega centra ugotoviti izraženost dimenzij, je to lahko problematično. 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. Z uporabo večih simulacij za oceno ene dimenzije lahko torej izboljšamo veljavnost ocen, zato se je smiselno izogibati načrtu ocenjevanja, v katerem katero od dimenzij preverja samo ena naloga.

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

Večina raziskovanja metode ocenjevalnega centra je kvantitativne narave. Turner in Nichol (2016) 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 prepoznavanju in raziskovanju kariernih potencialov.

Raziskave, ki bi se specifično osredotočale na virtualni ocenjevalni center, so kljub velikemu številu ponudnikov storitve redke. Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) predstavljajo primer razvoja in uporabe virtualnega ocenjevalnega centra, ki je opisan tudi v nadaljevanju. Pechova in Šišková (2016) sta primerjali prednosti in pomanjkljivosti tradicionalnega in virtualnega ocenjevalnega centra prek intervjujev s strokovnjaki na tem področju. Ugotovili sta, da so metodo

virtualnega ocenjevalnega centra strokovnjaki ocenili za udeležence kot manj stresno, kar omogoča bolj pristno vedenje, manj je časovnih težav, tako za udeležence kot za ocenjevalce, pozitiven vidik je tudi možnost vključevanja večih ocenjevalcev s časovnim zamikom. Med največje pomanjkljivosti sta uvrstili izgubo človeškega stika, manjšo uporabnost za starejše zaposlene, možnost goljufanja in odvisnost od zunanega partnerja za programsko opremo.

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

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

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):

- kriterijska veljavnost, torej ali lahko z uporabo simulacij delovnih nalog res merimo zaželeno vedenje, in posledično natančno ocenimo izraženost dimenzij, ali bi bila bolj primerna druga metoda;
- razlika med finančno vrednostjo kandidatov, ki so izbrani z ocenjevalnim centrom, in tistimi, ki so izbrani z drugo metodo;
- število kandidatov;
- stroški administracije.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda ocenjevalnega centra se lahko uporablja za selekcijo in razvoj širokega spektra zaposlenih in delovnih mest. Prednost virtualnega

ocenjevalnega centra je, da sistematično zmanjšujemo razlike pri ocenjevanju posameznikov iz različnih demografskih skupin, na primer etničnih. Za virtualni ocenjevalni center je optimalno, če dejanske delovne naloge že v praksi potekajo v elektronskem okolju, saj tako povečamo veljavnost ocen.

KAKO METODO IZVEDEMO?

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. Zanesljivost nalog lahko preverjamo s primerjanjem ocen različnih ocenjevalcev pri posameznih nalogah ter s primerjanjem ocen za isto dimenzijo pri različnih nalogah. Bolj kot so ocene skladne, večja je njihova zanesljivost. Primerjanje skladnosti ocenjevalcev nam lahko pomaga oceniti tudi objektivnost nalog. Objektivnost lahko povečamo tudi z dobro strukturiranimi navodili za ocenjevanje, ki naj se čim bolj osredotočajo na dejanja, ki jih lahko opazimo in zabeležimo. Nenazadnje pa se moramo prepričati, da ne zbiramo nepotrebnih in posledično neuporabnih informacij. Simulirati morajo dejanske delovne naloge, ki naj bi jih udeleženec opravljal na predvidenem delovnem mestu. Za povečanje veljavnosti je sicer dobro vključiti več podobnih nalog, kljub temu pa moramo biti pozorni na časovni in finančni vidik metode. Če udeležence preveč utrudimo, tudi izgubimo na veljavnosti ocen. Nalogam lahko pridružimo 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 idr., 2015). Ocenjevalca morata biti vsaj dva, optimalno razmerje med opazovalci in udeleženci pa je približno 1 : 2.

Ocenjevalni center izvedemo v za ta namen pripravljenih prostorih (resničnih ali virtualnih), kjer prek nalog beležimo in točkujemo vede-nje. 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.

PRIMER UPORABE METODE

Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) so kot pilotni projekt razvili ocenjevalni center, ki je potekal izkjučno v virtualnem oko-lju. Leta 2013 so z uporabo platforme za virtualni svet VirBELA (*Virtual Business Enviroment for Learning and Assessment*) izvedli simulacijo, v ka-tero je bilo vključenih trideset magistrskih študentov iz desetih držav in osmih univerz razdeljenih v skupine, njihova naloga pa je bila upravljanje velikega globalnega proizvajalca avtomobilov v času dvajsetih četrletij (pet let). Cilji udeležencev v simulaciji so bili gradnja na prodaji avtomo-bilov na virtualnem trgu, izboljšanje profitabilnost podjetja in maksimi-ziranje vrednosti za delničarje. Namen raziskave je bil testiranje možnosti za uporabo tehnologij virtualnih svetov za ocenjevalne namene.

Ekipo raziskovalcev je najprej deset mesecev razvijala in izpopol-njevala program. Za namen izdelave platforme so uporabili Unity3D, pogon za ustvarjanje računalniških iger. Tako so lahko integrirali or-ganizacijsko znanost v oblikovanje platforme, ki so jo ustvarili prav za namen ocenjevanja. Pri tem so sodelovali psihologi, teoretiki učenja, razvijalci poslovnih simulacij, računalniški znanstveniki in oblikovalci virtualnih svetov.

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 dru-žili, sporazumevali in vzporedno reševali naloge.

Zadnji korak je bilo določanje specifičnih kompetenc, ki so jih želeli ocenjevati v virtualnem ocenjevalnem centru. Ker se je raziskava nanašala na globalno vodenje, so se odločili uporabiti tako pristop »od spo-daj navzgor« kot »od zgoraj navzdol«. 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 vedenjska sidra za ocenjevanje. Testirati so začeli tudi virtualni svet in poslovno simulacijo, da bi ugotovili, katere kompetence bi lahko ocenjevali.

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

Tekmovanje je trajalo en mesec, v času 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. Med tekmovanjem 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.

Udeleženci so bili močno vpleteni v naloge, ocenjevalci pa so lahko ocenili dimenzije oz. kompetence. Kot prednosti so ocenjevalci navedli možnost preizkušanja udeležencev z 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.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je pri metodi ocenjevalnih centrih že dobro definirana in znana, saj sodeluje pri analizi delovnega mesta, določanju kompetenc oziroma dimenzij, razvoju in izboru nalog, kot opazovalec, ocenjevalec in pri pisanju psiholoških poročil.

Pri virtualnem ocenjevalnem centru lahko kot dodatno vlogo psihologa štejejo tudi to, da opozarja na določene omejitve, kot je neprimernost uporabe pri starejših in tistih, ki so manj veščni uporabe računalnika. Pomembno je tudi, da psiholog zna določiti, kdaj bi bila metoda virtualnega ocenjevalnega centra dejansko primerna in kdaj ne. Če pričakujemo, da je raznolikost udeležencev glede računalniških znanj velika in le-ta niso pomembna za opravljanje delovnih nalog, je bolj priporočljiva uporaba tradicionalnega ocenjevalnega centra.

Psiholog mora biti pozoren tudi na to, da lahko pri ocenjevanju ljudi z različnih delov sveta pride do velikih kulturnih razlik, tako s strani ocenjevalcev, ki vedenja dojemajo skozi prizmo svoje kulture, kot tudi s 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. Na primer, posamezniki iz Združenih držav Amerike so v povprečju bolj vajeni uporabe virtualnih klepetalnic, ki uporabljajo »avatarje« oziroma virtualne reprezentacije oseb v 3D-prostoru. To pomeni, da jim uporaba le-teh ne povzroča toliko dodatnega stresa in nimajo tako velikih zadržkov pri komunikaciji kot na primer nekdo iz Slovenije. Nepoznana situacija lahko zato vpliva na različne dimenzije, ki jih ocenjujemo, kot so asertivnost in komunikacija. Psihologi se moramo teh vplivov zavedati in jih pri snovanju nalog in ocenjevanju upoštevati.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Uporabnost metode ocenjevalnega centra v prvi vrsti omejuje visoka cena postopka, saj je za ocenjevanje treba najeti prostore, priskrbeti več ocenjevalcev, zaposleni pogosto izostanejo od dela, prav tako so pogosto utrujeni, ko se vrnejo na delovno mesto po večdnevem ocenjevanju. Veliko časa zahtevajo tudi s strani ocenjevalcev, ki se morajo na postopek

pripraviti, po koncu 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. Omejitev 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 v realni situaciji (Boštjančič, 2011). Pogosto ocenjevalci niso dovolj seznanjeni s podrobnostmi v povezavi 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).

Virtualni ocenjevalni center 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, a upoštevati je treba večje začetne stroške za izdelavo potrebnih platform in programov.

Sama uporaba tehnologije za izvedbo simulacij je lahko vir dodatnih zahtev za udeležence, saj se lahko med opravljanjem nalog pojavijo tehnične težave, informacijska preobremenjenost in motnje v komunikaciji (Day, Barber in Tonet, 2019). Zahteve lahko v določeni meri omejimo z zagotavljanjem tehnične in osebne podpore udeležencem, kljub temu pa se moramo zavedati, da lahko uporaba tehnologije povzroči večji stres pri udeležencih (Day, Paquet, Scott in Hambley, 2012).

Velika omejitev se pojavi pri starejših zaposlenih in zaposlenih, ki manj pogosto pri delu uporabljajo računalnik, saj ti niso tako večji uporabe računalnika in drugih tehnologij v primerjavi z mlajšimi. Razlike se lahko pojavijo tudi med udeleženci, ki pri delu redno uporabljajo računalnik, in tistimi, ki ga ne. To lahko povzroči večji stres ter počasnejše odzive, kar je še zlasti pomembno pri časovno omejenih nalogah. Izgubi se tudi določen del informacij, predvsem telesna mimika. Spletno vedenje je v določeni meri kulturno pogojeno, kar v globalnem okolju lahko diskriminira proti določenim skupinam. Omejitev za uporabo je trenutno tudi stanje tehnološkega napredka, saj ne glede na oglaševanje ponudnikov še niso na voljo dovolj sofisticirani programi oziroma platforme, ki bi omogočile kakovostno izkušnjo za udeležence in ocenjevalce.

LITERATURA

- Arthur, W., Day, E. A., Mcnelly, T. L. in Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–153.
- Boštjančič, E. (ur.) (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.
- Day, A., Barber, L. K. in Tonet, J. (2019). Information Communication Technology and Employee Well-Being. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 580–607.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. in Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473–491.
- 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, G. C. (2017). Assessment centers: recent developments in practice and research. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 243–264.
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.
- Pechova, J. in Šišková, V. (2016). *Virtual assessment center*. Članek predstavljen na The 10th International Days of Statistics and Economics, Praga. Dostopno na 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.

VIRTUAL ASSESSMENT CENTER

A virtual assessment centre is a modern form of the traditional assessment centre that shares many of its traits. As with all assessment centres, it is comprised of several parts, including simulation exercises, a systematic analysis to determine job-relevant behavioural constructs or required competencies, classification of behaviour, multiple components, assessors, assessor training, recording and scoring of behaviours, data integration and standardization. Simulation exercises are the core component of any assessment centre and can take many forms. The virtual assessment centre has been proposed as an upgrade to the traditional method, to both improve efficiency and allow for better simulation of work tasks, especially in technology heavy fields. Unlike with the traditional method, a virtual assessment centre is at least partly conducted in a virtual environment. As such, it has specific benefits and limitations. While there is no clear definition of a virtual assessment centre in the current literature, Pechova and Šišková (2016) define it as performing different simulation exercises in an electronic environment, particularly by the use of computers. Additionally, a virtual assessment centre can employ technologies like virtual and augmented reality to create superior simulations of work tasks. Although virtual assessment centre technology is still in development, it can already be applied when assessing specific work tasks.