

# Assessment centra a jejich využití při vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků

## Gavendová, Ingrid; Sháněl Michael

Klíčová slova: assessment centrum, rozvojové centrum, vzdělávání, rozvoj, trénink, výcvik, vedoucí pracovník, management

### Abstrakt

Tato seminární práce pojednává o rozvoji a vzdělávání vedoucích pracovníků pomocí assessment center. Cílem této systematické literární rešerše je prozkoumat, které manažerské kompetence se mohou díky metodám užívaným v assessment centrech rozvíjet. Pro sepsání této práce byly využity relevantní články dostupné z Web of Science. Nebyl nalezen žádný článek, který by pojednával přímo o tomto tématu. Z toho důvodu byly vybrány články týkající se dvou klíčových oblastí, a to assessment center a rozvoje pracovníků. Na základě rešerše jsme došli k závěru, že assessment popřípadě rozvojové centrum patří k vhodným, avšak nákladným metodám sloužícím k rozvíjení kompetencí vedoucích pracovníků. Metodologie assessment center je vhodné využívat zejména při zaměření na sociální a alokační kompetence.

### Úvod a základní východiska

Assessment centrum (dále také AC) je metoda užívaná zejména v oblasti výběrových řízení. Tato komplexní metoda je využívána ke zhodnocení schopností zaměstnanců a určení jejich možného budoucího profesionálního rozvoje. V rámci personálních metod patří k jedné z časově i realizačně nejnáročnějších. Avšak ostříleným personalistům může nabídnout mnoho informací o daných uchazečích. Mezi nejčastěji užívané metody patří hraní rolí, sebehodnocení, rozhodovací úlohy, řešení případových studií, prezentační dovednosti, hodnocení konfliktů, skupinová diskuze a osobnostní testy. Tento systematický výběrový nástroj je založen na principu sledování chování jednoho či více účastníků dané situace, zmiňuje Pechová a Šíšová (2016, s. 9-14).

S užíváním metod AC je možné se setkat již v době Starého Řecka, nejen v bájích a pověstech, ale také v reálném životě například při výběru svobodných občanů do úřadu. V období Starého a Nového zákona se již forma AC více blíží k tomu, jak jej známe dnes. V novodobější historii je možné na využívání rozvojových i tradičních AC narazit zejména v armádě, a to v Německu ve 20.století, kdy byla tato metodologie využita při výběru důstojníků (Hroník, 2005, s. 2-4).

Assessment centra lze dělit na virtuální a klasické. Virtuální AC, lze chápat jako klasické assessment centrum, avšak v elektronickém prostředí. Pomocí virtuálního AC lze dosáhnout přesnější měřitelnosti. Virtuální AC nabízí využití metod jako jsou například psychologické testy, simulátor dialogu či skupinový simulátor a byznys esej (Pechová a Šíšová, 2016, s. 9). Možnost virtuálního AC, jak pro výběr či rozvoj zaměstnanců je v současné době více na místě než kdy dříve.

AC je možné využívat v rámci personální praxe nejen v oblasti výběru zaměstnanců, ale také v oblasti diagnostiky dovedností a jejich rozvoje. V souvislosti s assessment centrem je možné se setkat s pojmem *developmental assessment centre,* neboli rozvojové AC, které funguje na podobném principu, jako klasické AC, avšak zaměřuje se spíše na rozvoj osobnosti účastníků a jejich dovedností. S odlišením zmíněných pojmů se setkáváme až v posledních dekádách. Prvním krokem je obvykle diagnostické AC, na které navazuje právě rozvojové AC. Rozvojové assessment centrum připomíná spíše výcvik nebo trénink a jeho cílem je vzdělávání oproti klasickému/diagnostickému AC, kde je cílem hodnocení (Vaculík, 2010, s. 11-13).

Obecně mezi nevýhody AC patří zejména vysoká náročnost, a to po časové, finanční i organizační stránce. Validita metody z hlediska velké rozmanitosti napříč kulturami a firemním prostředím, zkreslené hodnocení v oblasti interpersonálního poznávání. V případě klasického AC je nutno zajistit kromě validní metody pro jednotlivé AC i dostatečně velké prostory a kvalitní posuzovatele. Mezi silné argumenty pro realizaci této metody je považováno využití kombinací metod, zejména modelových situací, sledování chování v průběhu času a také několika kritérií zároveň (Vaculík, 2010, s. 21-24).

Výzkumná otázka této práce zní: „Jaké kompetence vedoucího pracovníka se dají rozvíjet pomocí assessment center?“ Je tedy nutné definovat pojmy týkající se manažerských kompetencí. Z definice Kubeše (2004, s. 18) jsou kompetence “takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe.” Mezi manažerské kompetence/dovednosti dle Katze (2009, s. 6-20) patří technická, sociální a koncepční kompetence. Technickou kompetenci lze chápat jako znalost určitých odborných činností zahrnujících například procesy, metody, postupy či techniky. Tato dovednost se zejména využívá na úrovni nižšího managementu. Zatímco sociální kompetence je schopnost manažera na všech úrovních efektivně pracovat a motivovat členy na individuální i týmové úrovni. Koncepční dovednost souvisí se schopností jednotlivce myslet nad rámec daného úkolu a rozpoznat jeho komplikovanost.

### Popis výzkumné metody a dat

Cíl této práce spočívá v analýze a následném zhodnocení kompetencí, které se dají rozvíjet pomocí assessment center. Text práce vychází z odborných článků převzatých z vyhledávače Web of Science. Tento web byl zvolen především proto, že nebylo nutné ověřovat věrohodnost zdrojů. Články z tohoto portálu jsou totiž velice kvalitní a psané profesionály.

Ve vyhledávači Web of Science byl zvolen následující algoritmus:

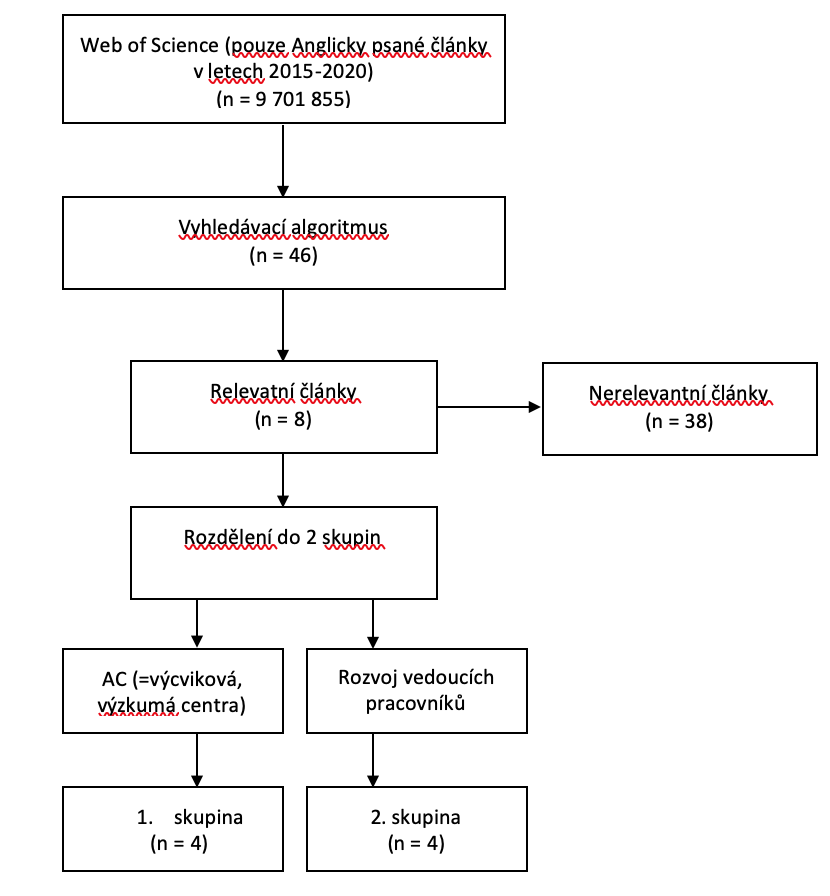
((TS=((("assessment centre\*") OR ("assessment center\*") OR ("developmental assessment center\*")  OR ("development center\*")  OR ("development centre\*")) AND ((management) OR (manager\*) OR (lead\*)) AND ((education) OR (train\*) OR (skill\*) OR (develop\*) OR (competenc\*))) AND LA=(English) AND DT=(Article))

Využití tohoto algoritmu přineslo vhodné články potřebné k vypracování literární rešerše. Algoritmus je tedy zaměřený na všechny články, které se zabývají tématem assessment center nebo development (vývojových) center. Vývojová centra byla zohledněna v algoritmu, neboť slouží především k rozvoji, tréninku či výcviku vlastností a schopností manažerů. Zároveň byla vybrána klíčová slova vystihující manažery (*management, manager, lead*), kompetence a dovednosti (*skill, competence*), a také způsob, jakým mohou manažeři dané zkušenosti získat (*education, train, develop).* Nezbytnou součástí k získání relevantních výsledků bylo využití filtru podle kategorií, jimiž se články zabývají. Jednalo se o oblasti: *management, education/educational research, psychology applied, business, economics*. Hvězdička u daného slova představuje možnost portálu vyhledat další klíčová slova, jež začínají stejně jako uvedené slovo s hvězdičkou. Současně je algoritmus zaměřen výhradně na články psané v angličtině. Pokročilé vyhledávání též umožnilo nastavit relevantní datum vydání článku, tedy na posledních 5 let   
(2015–2020).

Tento algoritmus vyhledal 46 článků zabývajících se zvolenou výzkumnou otázkou. Roztřízení článků proběhlo na základě přečtení abstraktu a následné konzultace o vhodnosti užití daného článku. Celkem se podařilo vyhledat 8článků, které by mohly pomoci při hledání odpovědi na výzkumnou otázku.

Bohužel žádný z článků se nezabývá rozvojem kompetencí vedoucích pracovníků pomocí assessment center, a proto došlo k roztřízení článků do dvou skupin. První skupina pojednává o assessment centrech jako o výcvikových a výzkumných nástrojích a druhá skupina se zaměřuje především na možnosti rozvoje vedoucích pracovníků.

Na níže uvedeném obrázku č. 1 je uveden proces práce s literaturou, který byl využit při tvorbě této systematické rešerše.



*Obrázek č. 1: Proces práce s literaturou*

### Přehled literatury

V popisu výzkumné metody bylo uvedeno, že následující články zabývající se danou problematikou je nezbytné rozdělit do dvou skupin.

1. **Skupina - Assessment centra**

Assessment centra slouží jako nástroj managementu k selekci a výcviku nových zaměstnanců. V assessment centrech bývají užity techniky, které jsou zaměřeny na výcvik potřebného způsobu chování jedince v dané situaci, a zároveň získání dalších potřebných informací o jedinci pro danou organizaci. Meiring a Buckett (2016, s. 4) uvádí, že tyto techniky musí být předem řádně testovány. Součástí tohoto testování by mělo být ověření, zda daná technika přinese spolehlivé, objektivní a relevantní informace o chování uchazeče pro danou organizaci a pozici, na kterou se uchazeč hlásí.

Strategie náboru a výběru talentů jsou stále více navrhovány tak, aby umožňovaly identifikaci a výběr inovativních jednotlivců, kteří dokáží reagovat v nejistých prostředích, prosperovat ve stavu neustálých změn (McEntire & Greene-Shortridge, 2011), a také se vypořádat s nejistotou digitálně narušených obchodních prostředí (Robinson, 2013). V takových případech si specialisté v oblasti talent managementu a developmentu často pokládají otázky typu: „Jak by mohly tyto intervence při výběru a rozvoji vypadat?“; „Jak je lze definovat a provést?“; „Jakým způsobem lze využít technologický pokrok?“. Tansley (2016, s. ??) odpovídá na tyto otázky zavedením termínu „talent development gamification“, pomocí kterého se snaží zdůraznit důležitost gamifikace při náboru, výběru a rozvoji lidí se zvláštními talenty. Tansley (ibid., s. 18-19) identifikuje řadu oblastí, které by specialisté zapojení do vývoje assessment center měly vzít v potaz. Mezi ně například patří důležitost porozumění chodu assessment centra, určení přínosných intervencí pro rozvoj talentů či nutnost řízení talentu při rozvíjení dovednosti „double consciousness“ (dvojitého vědomí) v herních simulacích.

Herd, Alagaraj a Cumberland (2015) se zabývají mezerou v odborné literatuře týkající se hodnocení globálních vůdčích kompetencí z pohledu metodik, které jsou pro toto hodnocení užívány. Dle autorů je vhodnou metodikou právě využití AC, nicméně je zapotřebí dalšího výzkumu, jak tuto metodu vhodně využít. Nejvyužívanější metodou zaměřenou na osobnostní rysy je dotazníková metoda. Výhodou AC oproti dotazníkové metodě je možnost hodnocení behaviorálních, tak i dalších vůdčích kompetencí. Jelikož je vedení v zásadě proces sociálního vlivu, jsou sociální konstruktivistické teorie, na nichž je založen vývoj interaktivních cvičení a simulací používaných v AC, obzvláště užitečné. A to zejména při poskytování zpětné vazby o chování v situacích, s nimiž se mohou setkat při globálním vedení. Při účasti na AC cvičeních obsahujících kognitivní a psací aktivity, okamžité rozhodování a přesvědčivé diskusní aktivity zahrnující další vedoucí, mají vysoce potencionální vedoucí příležitost ke zvýšení svého povědomí a motivace pro skutečné výzvy spojené s vedením. Simulace mohou zároveň i připravit například na mezikulturní střety, ke kterým na manažerských pozicích dochází. Autoři této studie navrhují rámec pro AC, který lze použít pro hodnocení globálních kompetencí v oblasti vedení, který je potřebný pro účely výběru, rozvoje a strategie organizace pro řízení talentů (Herd *et al.*, 2015, s. 36-37).

Becker, Meiring a van der Westhuizen (2019) se zabývají konstruktivní platností jednoho z AC cvičení – košíku v elektronické podobě. Pouze u jedné z dimenzí, a to interakce, byla nalezena pozitivní korelace s tímto nástrojem. Analýza se zabývala 6 kompetencemi (představivost, zapálení, realizace, podnikavost, vzdělávání a interakce). Protože byly všechny kompetence hodnoceny v rámci on-line koše, byl zde jen jeden simulační formát. Z tohoto důvodu nelze současný výzkum považovat za tradiční AC, protože kompetence nebyly měřeny v rámci více cvičení (Becker *et al.*, 2019, s. 6). Na základě výsledků bylo rozhodnuto zaměřit se na dimenzi interakce, avšak i zde muselo dojít k úpravě modelu z důvodu kolinearity. V modelu s nově zkombinovanými dílčími dimenzemi kompetence interakce, byla prokázaná platnost tohoto konstruktu (Becker *et al.*, 2019, s. 12).

1. **Skupina – Rozvoj vedoucích pracovníků**

Na otázku, zda dobří hráči počítačových her mohou být zároveň i dobrými manažery, odpovídá studie evropských tvůrců. Na pomezí mezi zaměřením na AC a manažerskými dovednostmi stojí studie čtyř autorů. Simons, Wohlgenannt, Weinmann a Fleischer (2020) jsou autory této případové studie. Pomocí strategické hry Civilizace zkoumají na vzorku 40 studentů obchodních škol, zda strategické videohry mohou signalizovat manažerské dovednosti, případně jaké. Setkáváme se zde s pojmem *gamifikace*. Zda výsledky účastníků hry korelují s výsledky jejich hodnocení, autoři testovali pomocí regresních analýz. Cvičení AC zahrnovala například prezentaci, případové studie, hraní rolí a skupinové diskuze. Cvičení byla vybrána ta, která nevyžadovala více než základní manažerské znalosti. Při hodnocení manažerských dovedností se u účastníků zaměřovali na povědomí o ostatních, komunikaci, zapálení, vliv na ostatní, organizování, plánování a řešení problémů. Významná korelace byla zjištěna mezi průměrnými body za tah a schopnostmi organizace, plánování a řešení problémů. Lze konstatovat, že úspěch ve hře pozitivně souvisí s výše uvedenými dimenzemi dovedností (Simons *et al.*, 2020, s. 14-16).

Stanek a Saba (2019) ve své práci pojednávají o možnostech využití IT nástrojů k podpoře hodnocení a rozvoje vůdčích schopností. Výzkum spočíval v analýze čtyř případových studií z vojenského a obchodního sektoru. Jako primární metoda výzkumu byly mimo jiné využity i development centra, které se zabývají právě zmíněným rozvojem vůdčích schopností u vybraných jedinců. Stanek & Saba (2019, s. 18-19) dospěli k závěru, že s rostoucími možnostmi IT technologií se podstatně zlepšily i procesy rozvoje vůdčích schopností. Ovšem prostor potenciálním vylepšením je stále otevřen, neboť tyto technologie ještě nejsou zcela automatizované.

Pihlainen (2016) se ve své studii zaměřil na popsání vůdčích schopností vedoucích pracovníků ve zdravotnictví, zejména v nemocničním prostředí. Autor se rozhodl rozdělit management do tří skupin: provozní management, obecný management a management související se zdravotní péčí. Podle Pihlainena (2016, s. 5-9) patří mezi nezbytné schopnosti provozního managementu schopnost řídit oddělení, schopnost delegovat, schopnost porozumění operacím a dostupným zdrojům a schopnost rozvíjet a zdokonalovat své podřízené. Obecný management má disponovat strategickým smýšlením, schopností řízení lidských zdrojů, plánováním a time managementem. Jako klíčové schopnosti managementu souvisejícího se zdravotní péčí jsou uvedeny schopnosti porozumění a procvičování (především obchodních dovedností v klinických a kulturních kontextech, organizačních funkcí, vztahů a rozhodovacích systémů).

Jivan (2020, s. 1-2) pojednává o tom, jak institucionální dynamika, nepředvídané události a kompromisy informují o vývoji řízení rozvoje vedení v organizacích v Jižní Africe v sektoru retailového bankovnictví. Autor se vyjadřuje k účelu a rozdílu rozvojového centra a BANKSETA IEDP (*Banking Sector Education and Training Authority, International executive development programme),* které zajišťují rozvoj vůdčích schopností. Tatáž sada vůdcovských schopností, stylů a kompetencí nelze být aplikována jednotně na všechny vrstvy řízení, strategie, kultury a organizace. Je vyžadováno, aby i na kompetence a schopnosti vůdců bylo nahlíženo individuálně, nicméně i v rámci afrického řízení nalezneme obecné vůdčí schopnosti jako je týmová práce, podpora a ovlivňování (Jivan, 2020, s. 2-3). Jedním z rozebíraných témat studie je spolupráce mezi organizacemi zabývající se rozvojem vůdcovských schopností. Z rozhovoru s vedoucími centra pro rozvoj vedení vyplývají tři pozice, které by měly v bankovním sektoru pomáhat s rozvojem těchto schopností. Těmi jsou vývojový vůdce, kriticky uvažující profesionál a pragmatický vykonavatel (Jivan, 2020, s. 8). Jivan (ibid., s. 10) uvádí tato praktická doporučení pro rozvojová centra, např. v rámci vývoje řízení je zmíněna inovace pomocí již identifikovaných vývojových linií, které napomáhají určit, jak se vyvíjí partnerství, organizační hranice a schopnosti a jak je lze znovu přehodnotit. Závěrem doporučuje zmapování různých pozic zastávaných vedoucími rozvojového centra a delegáty rozvojových programů, aby pomohli objasnit implicitní předpoklady, očekávání, konflikty rolí a problémy identity, které mohou nastat při realizaci rozvoje vedení.

### Diskuze

Na základě zpracování literární rešerše docházíme k závěrům, že AC mohou sloužit podnikům jako jeden z nástrojů pro rozvoj a vzdělávání vedoucích pracovníků a jejich přípravě na nepředvídané události. Uvedené studie ovšem uvádí, že je nezbytné, aby techniky užité v AC byly řádně testovány a ověřeny, zda přinesou relevantní, spolehlivé a objektivní informace. Dále je doporučováno využít „gamifikaci“, která může sloužit jako nástroj na přípravu manažerů na jakoukoliv situaci. Z uvedených studií lze také vyvodit kompetence, které se využitím AC rozvíjí. Jedná se především o sociální a koncepční kompetence. V rámci sociálních kompetencí je možné zmínit například rozvoj emoční inteligence, která může manažery připravit správně reagovat na nahodilé situace v manažerské praxi. Na takovéto situace mohou vedoucí pracovníky připravit i koncepční dovednosti, kterými jsou například schopnost spojování aktivit a zájmů podniku, schopnost předvídat a řídit či schopnost strategického vedení.

Z rešerše se také dozvídáme, že AC bývají využita i jako výběrová centra, v nichž dochází k selekci jedinců s optimálními vlastnostmi a kompetencemi. Užitím právě již zmíněné „gamifikace“ lze odhalit vůdčí schopnosti jedinců. Studie také napovídají, na jaké vlastnosti a schopnosti je vhodné se při selekci uchazečů zaměřit a na jaké manažerské pozice je případně přiřadit.

### Závěr

Na základě dostupné odborné literatury a vědeckých článků jsme dospěli k názoru, že assessment centra jsou vhodným nástrojem pro rozvoj vedoucích pracovníků i v rámci přípravy na nečekané události. Zejména sociální a alokační kompetence mohou být rozvíjeny pomocí assessment center. Díky simulacím a hraním rolí je možné zvýšit emoční inteligenci, která je využívána napříč vedoucími pozicemi a má značný vliv při reakcích na nahodilé události.

Assessment centra mají již dlouholetou tradici, během let došlo k jejich vývoji. Lze se setkat s podobnými cvičeními v různých kulturách, firmách a odvětvích, avšak vždy je potřeba na danou problematiku nahlížet individuálně. Nicméně z důvodu vyšší finanční a organizační náročnosti je tato metodologie využívána spíše ve větších organizacích.

### Literatura

Becker, J., Meiring, D., & Van der Westhuizen, J.H. (2019). Investigating the construct validity of an electronic in-basket exercise using bias-corrected bootstrapping and Monte Carlo re-sampling techniques. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde 45(0), [doi.org/](https://doi.org/)10.4102/sajip.v45i0.1582.

Herd A. M., Alagaraja M. & Cumberland D. M. (2016) Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology, Human Resource Development International, 19:1, 27-43, doi: 10.1080/13678868.2015.1072125.

Hroník, F. (2005). Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre (2. vyd). Brno: ERA.

Jivan, A. M. (2020). A case study of the evolving management of leadership development in the retail banking sector. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 18(0), a1155. [doi](https://doi).org/10.4102/sajhrm.v18i0.1155.

Katz, R. L. (2009). Skills of an Effective Administrator (Reprint 74509). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada.

McEntire, L. E. and Greene-Shortridge, T.M. (2011), “Recruiting and selecting leaders for innovation: how to find the right leader”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 13, No. 3, pp. 266-278, doi:10.1177/1523422311424712.

Meiring, D., Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa (5th edition), 1-15.

Pechová, J., & Šíšová, V. (2016). Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press.

Pihlainen, V., Kivinen, T. and Lammintakanen, J. (2016), "Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review", Leadership in Health Services, Vol. 29 No. 1, pp. 95-110. doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072.

Robinson, M. (2013), “Digital disruption: head of engineering for Deloitte Digital UK, Mike Robinson wonders if we are ready for the changes which are affecting every business”, Belfast Telegraph, 7 October, p. 22, available at: http://tinyurl.com/k9zaeb8.

Simons, A., Wohlgenannt, I., Weinmann, M., & Fleischer, S. (2020). Good gamers, good managers? A proof-of-concept study with Sid Meier’s Civilization. Review of Managerial Science, 1-34.

Stanek, S., Sabat, A. (2019). The Use of IT Tools in the Assessment and Development of Leadership Abilities, 1-22.

Tansley, C., Hafermalz, E. & Dery, K. (2016): Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development, 40* (7), 490-512.

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