

# 

# Využiteľnosť assessment centier pri rozvoji vedúcich pracovníkov

## Polyak, Adam; Hromádka, Ján

Kľúčové slová: assessment centrum, rozvoj, validita, vzdelávanie, tréning, management

**Abstrakt**

Naša práca je vo forme klasickej literárnej rešerše, ktorej téma je využiteľnosť assessment centier pri rozvoji vedúcich pracovníkov. Cieľom práce je ukázať rôzne využitia assessment centier v praxi. Zo začiatku si vysvetlíme, čo sú assessment centrá a ako prebieha hodnotenie v typickom assessment centre. Ďalej si ukážeme aké môžu mať využitie a takisto niektoré typické príklady procedúr, ktoré využívajú assessment centrá. V nasledujúcej časti sme ponúkli rôzne príklady využiteľnosti assessment centier a rôzne výsledky štúdií z recenzovaných článkov. Na záver práce sme zhrnuli poznatky z literárnej rešerše.

### Teoretické východiská

Assessment centrum je prístup k výberu založený na viacerých metódach, pričom uchádzač absolvuje niekoľko rôznych hodnotení, ktoré sú osobitne určené na hodnotenie kľúčových kompetencií pre rolu, o ktorú sa uchádzajú. Na základe vybraných kompetencií poskytuje Assessment Center jasné pochopenie silných alebo rozvojových potrieb kandidáta a hodnotí ich potenciál. Ďalšou definíciou pre assessment centrum môže byť, že sa jedná o metódu zahŕňajúcu jedinečnú kombináciu podstatných prvkov kodifikovaných v USA pod

„Guidelines and Ethical Considerations of Assessment Center Operations“. (Spychalski *et al.*, 1997)

Viacerí vyškolení hodnotitelia sledujú zjavné správanie sa posudzovaných osôb v komplexných organizačných simuláciách a hodnotia výkonnosti na dimenziách považujúc za dôležité pre efektívny výkon v cieľových pozíciách (Thornton III & Gibbons, 2009). Assessment centrá nie sú však všetky rovnaké. Využívajú sa síce primárne na hodnotenie a vývoj zamestnancov u schopností relevantných pre zamestnanie. Každé by ale malo podliehať rôznym úpravám, aby splnili rôzne ciele, ktoré sú pre podnik práve relevantné (pri výbere nových zamestnancov alebo pri výbere koho povýšiť, určovanie silných a slabých stránok ako proces pred vývojom schopností alebo samotný vývoj kvalifikácie pre vybraný úkon) (Thornton III & Rupp, 2006).

Meiring a Buckett (2016) podrobne popisujú k čomu sa aktuálne v praxi používajú assessment centrá:

* K predikovaniu výkonnosti jedinca v rôznych situáciách
* K diagnostikovaniu silných stránok jedinca a ich potenciálu k rozvoju
* K tréningu za účelom rozvoja istej vlastnosti alebo kompetencií

Thornton III a Rupp (2006) ďalej opisujú, ako by mohlo vyzerať také typické assessment centrum. Na mieste sú pripravené 2 skupinky ľudí, prvá skupinka sa môže skladať z vyškolených interných alebo externých hodnotiteľov, čo môže zahŕňať riadiacich pracovníkov, pracovníkov HR alebo dokonca psychológov, druhá skupinka sú zväčša zamestnanci a kandidáti, ktorí sú napríklad vhodnými kandidátmi na prácu nižšieho manažmentu. Počas dňa sa tieto skupinky striedajú pri rôznych činnostiach, či už je to skupinová diskusia na vyriešenie problému alebo participujú na rôznych simuláciách. Skupinky kandidátov sa porozdeľujú medzi tieto činnosti a potom samy hodnotia ich prácu, prezentujú nové nápady na zlepšenie alebo reagujú na podnety od kontrolóra. Kandidáti takto počas celého dňa rotujú zo stanovišťa na stanovište a administrátor assessment centra tento celý proces elektronicky zaznamenáva. Na konci dňa si prvá skupinka prevezme všetky dáta a informácie potrebné k zhodnoteniu práce kandidátov. Tých potom na základe týchto reportov ohodnotia.

Assessment centrá využívajú rôzne metódy na hodnotenia. Jedna z nich je napríklad „behavioural interview“. Klasické štruktúrované interview majú problém v tom, že sú neflexibilné a dá sa naňho naučiť iba ako na test. Behavioural interview je viac flexibilné. Umožňuje kandidátom rozprávať o svojich schopnostiach z vlastnej skúsenosti a nevymýšľajú sa rôzne hypotetické scenáre. Otázky sú tak prispôsobované individuálne, než ako pokladanie tých istých otázok pre každého. Pri opisovaní skúseností a schopnostiach by nemal byť kandidát obmedzený len na pracovné skúsenosti, ale aj z ostatných odvetví života. Pri takomto prístupe je takisto väčšia šanca, že kandidát neprikrášľuje a hovorí pravdu (Barclay, 2001). Ďalším príkladom sú simulácie. Simulácie musia byť čo najbližšie reálnemu scenáru. Simulovať sa môžu aktivity ako skupinové diskusie, prezentácie, analýzy case studies, alebo simulácia samotného behavioural interview. Niekedy takisto nazývané aj ako „role play“, kde kandidáti ukazujú, ako by zvládali konkrétne interakcie (Thornton III, 2015).

### Výskumné metódy a dáta

Ako formu našej práce sme si vybrali literárnu rešerš. Cieľom tejto práce je spojiť a analyzovať články venujúce sa téme využiteľnosť assessment centier pri rozvoji vedúcich pracovníkov. Naše zdroje sme vyhľadávali dvoma spôsobmi.

Náš primárny spôsob vyhľadávania bol na portály Web of Science. Na naše potreby sme využili možnosť Advanced Search. V kolónke Advanced Search sme si následne mohli vytvoriť algoritmus, podľa ktorého môžeme vyhľadať pre nás relevantné články. Podoba algoritmu bola nasledujúca:

(TS=((("assessment centre\*") OR ("assessment center\*")) AND ((management) OR (manager\*) OR (lead\*) OR (head) OR (supervisor\*) OR (director\*) OR (employer\*)) AND ((education\*) OR (training) OR (skill) OR (develop\*) OR (coach\*) OR (tutor\*)))) AND LANGUAGE: (English) AND DOCUMENT TYPES: (Article)

Timespan: 2010-2020.

Články sme si za pomoci tejto funkcie roztriedili na len pre nás relevantné. Algoritmus vyhľadáva vypísané kľúčové slová v abstrakte článku. Spojkou AND sú prepojené kľúčové slová, ktoré sa spolu musia nachádzať v abstrakte. Spojka OR je v podstate na nižšej úrovni ako AND a určuje nám, že aspoň jeden z výrazov medzi spojkami AND sa tam musí nachádzať.

Kľúčové slová sme vyberali podľa synoným pre slová “vedúci pracovník”, assessment centrum a jeho rôzne prípony, ktoré sú zapojené do algoritmu za pomoci hviezdičky, a synonymá pre slovo “vzdelávanie”. Vybraný jazyk bol obmedzený iba na angličtinu a typ dokumentu bol zvolený na iba články. Časové obdobie sme si zúžili na 10 rokov, keďže nám podľa týchto parametrov vyhľadalo hneď 83 článkov. Tieto články sme následne prefiltrovali ďalej podľa subjektívnej relevantnosti k našej práci. Na portály Web of Science sú články zrecenzované a dôveryhodné, čiže tento postup sme ďalej riešiť nemuseli.

Niektoré vedecké články sú vyhľadávané na portály Google Scholar, ktorý sme si zvolili ako sekundárny zdroj. Google Scholar sme používali na vyhľadávanie kľúčových slov ako “assessment center validity”, “assessment center development” alebo “assessment center management”. Články sme následne skontrolovali z pohľadu relevantnosti, recenzovanosti a časového hľadiska. Snažili sme sa využívať články, ktoré sú v rozpätí od 2005 do 2020, i keď sme využili aj jeden starší zdroj. Všetky vyhľadávané články boli v anglickom jazyku.

Vyhľadané články však neboli všetky sústredené len na rozvoj vedúcich pracovníkov, veľa článkov sa venovalo využitiu či už na zhodnotenie pracovných schopností aj pre iné pracovné úkony alebo pri iba samotnom výbere rôznych pozícií u zamestnancov, čo môže ukazovať na obšírne využitie asessment centier.

### Výsledky

Sartori a Ceschi (2013) dospela k záveru použiť v assessment centrách čo najviac metód a aktivít. Je tomu tak z dôvodu rozdielnych psychologických charakteristík každého jedinca ktoré sa nedajú zmerať jedinou spoločnou metódou. Ako príklad uviedli inteligenciu, ktorú je vhodné merať pomocou psychometrických nástrojov, zatiaľ čo pre osobnostné aspekty a prístup k medziľudským vzťahom je vhodnejšie použiť nástroje ako interview alebo interaktívne projekty. Sartori a Ceschi (ibid.) tak isto upozorňujú na možné riziko, ktoré so sebou prináša nadbytočné množstvo informácií. Čím viac informácií zo sledovania získame, tým náročnejšie je rozlíšiť medzi relevantnými a irelevantnými informáciami v kontexte daného stanoviska assessment centra. Z toho dôvodu odporúčajú zhromažďovať iba nevyhnutné informácie z aktivít a metód ktoré boli dostatočne popísané a validované odbornou literatúrou. V tomto prípade platí že menšie množstvo správne vysledovaných psychologických dát o jedincovi je vhodnejšie ako použitie čo najväčšieho množstva empirických nástrojov, ktoré spôsobia len zmätok a nesprávne vyhodnotenie daného jedinca.

Tansley, Hafermalz, Dery (2016) popisujú aktivity s prvkami interaktívnych hier ako vhodnú náplň assessment centier. Vhodné interaktívne hry kde sú jasne určené pravidlá, “góly” a penalty, ale dochádza aj k náhlym neočakávaným situáciám s ktorými si musia zúčastnení poradiť, pomáhajú identifikovať jedincov ktorí dokážu ostať responzívni v neistých situáciách a vyťažiť najviac z neustále meniaceho sa konkurenčného prostredia. Tieto hry môžu byť napríklad vysoko sofistikované intenzívne strategické súťaže v tímoch pre otestovanie vodcovského ducha a rozhodovacích schopností, ale môže sa jednať aj o športové hry.

Jorgensen a Els (2013) hodnotili rozvoj vodcovských schopností za použitia vhodného assessment centra. Vo svojom výsledku uvádzajú štatisticky významný nárast pozorovaných vodcovských charakteristík v meraniach uskutočnených pred absolvovaním assessment centra a po jeho ukončení. Najlepšie zlepšenie zaznamenali u schopnosti predstaviť publiku svoju víziu, predstaviť a zdôvodniť svoje názory, hodnoty a ciele. Svojim výskumom tak dokázali praktickú účinnosť assessment centier v súlade s tým ako ju opisujú rôzni autori v predošlých publikáciách. Ich štúdia potvrdzuje že assessment centrá naozaj dokážu zlepšiť vodcovské zručnosti a schopnosti zúčastnených jedincov.

Simons *et al.* (2020) spravili výskum, v ktorom rozposlali 50 študentom nemeckej univerzity hru Civilization 5 aj s jej stiahnuteľným obsahom. Hráči hrali hru pre viacerých hráčov a nemohli medzi sebou komunikovať. Na základe spisu International Task Force on Assessment Center Guidelines zostavili assessment centrum, podľa ktorých následne vytvorili 10 ohodnotení. Medzi testy tohto assessment centra patrili prezentácie, případové studie, rolové hry a skupinové diskusie. Tieto testy mali ukázať najvhodnejšie schopnosti, ktoré by sa hodili pre vedúcich pracovníkov, medzi ktoré patrili ohľaduplnosť k ostatným, komunikovanie, vplyv na ostatných, organizovanie a plánovanie a takisto riešenie problémov. Celkový výsledok testu má za to, že existuje prepojenie medzi hrami a nadobúdaním manažérskych schopností, ktoré zhodnotili v ich assessment centre. Avšak tento systém assessment centra má relatívne veľký problém, a to je jeho časová náročnosť. Študenti sa najprv museli naučiť hru hrať, potom ju odohrať počas testovacieho obdobia a ďalší čas zaberá aj samotné hodnotenie. Takáto časová náročnosť môže byť nákladná aj z pohľadu HR. Konečný záver má však za to, že strategické hry môžu byť využité ako hodnotiteľˇ, či už pri assessment centrách alebo nie, k zhodnoteniu schopností využiteľných pre rôzne manažérske pozície.

Využitie assessment centier sa však nevzťahuje iba na vedúce pozície vo firmách, využitie sa dá nájsť rovnako aj v školskom prostredí. Volante *et al.* (2018) využili vo svojom štúdiu práve nápad využitia assessement centier na výber vrcholových pracovníkov na školách (riaditeľov), za predpokladom, ze assessment centrá sú jedným z najefektívnejších nástrojov pri výbere personálu. Základná hypotéza tejto štúdie predpokladá, že nástroje vytvorené pre AC sa prejavia v konkrétnom pozorovateľnom správaní sa kandidátov, čo umožňuje meranie týchto kompetencií. V takom prípade bude dobrý výkon účastníkov procesu AC spojený s budúcim výkonom v kľúčových inštruktážnych vodcovských kompetenciách spojených so zlepšenými školskými výsledkami. Medzi merané kompetencie patria 3 skupiny: strategické zosúladenie, kultúrny manažment a operačný manažment. Na meranie týchto kompetencií boli využité typické nástroje assessment centier. Medzi tie patrí interview so psychológom, případová studie, v ktorom účastník dostane prípad fiktívnej školy a má pre ňu vymyslieť strategický plán a následná prezentácia. Ďalším nástrojom je role play, počas ktorého účastník interaguje s hercom v komplikovanej situácií, ktorá môže byť typická pre rolu riaditeľa. Posledný nástroj bolo sledovanie videa, v ktorom prebiehala hodina a následné zhodnotenie priebehu hodiny podľa kandidáta. V konečných výsledkoch mohli potvrdiť, že v priemere sú riaditelia, ktorí dopadli dobre v testovaniach assessment centra boli najlepšie hodnotenými učiteľmi v oblasti určovania akademických cieľov, takisto mali aj školy lepšie akademické výsledky. V konečnom dôsledku bol takýto výsledok očakávaný, ak budú účastníci vedieť, v čom spočívajú ich silné stránky a ktoré oblasti si vyžadujú ďalší rozvoj, mohli by ich posilniť a vytvoriť silný nástroj pre riaditeľov škôl, ako aj pre organizácie všeobecne. Limitáciou sa ale opäť môže stať časová náročnosť a náročnosť pre HR, keďže je potreba využiť nezaujatých a plne kvalifikovaných odborníkov pre hodnotenie.

Petrides *et al.* (2010) opisujú využitie assessment centier vo veľkých anglických mestách. Priebeh pozostával z výberu aplikantov, výberu hodnotiteľov, ktorí prešli týždňovým tréningom pre ich konkrétne role, ďalej absolvovali tréning pre zlepšenie písania reportov, pozorovania a vedenia interview. Dva týždne dopredu boli takisto oboznámení so všetkými procedúrami počas hodnotenia. Meralo sa deväť rôznych schopností od manažovania zdrojov, ústna komunikácia alebo rozhodovanie. Využitých bolo šesť cvičení, ktoré boli opäť typické pre assessment centrum, ako rolová hra, rozhovor alebo dokonca numerický test. Vcelku pozitívny výsledok môžeme vidieť v tom, že výsledky assessment centier nemajú predsudky podľa veku, rasy, pohlavia a geografickej polohy. Hodnotitelia boli takisto plne vytrénovaní na vykonávanie svojich výkonov, takže k diskriminácií opäť nedochádzalo. Mohli teda usúdiť, že ako nástroj assessment centier zväčša nediskriminuje alebo len málo, v jednom prípade len podľa veku, kde najlepšie hodnotenie dosiahli testovaní medzi rokmi 30-39.

### Diskusia

Základným bodom je uvedomiť si, k akému účelu dané assessment centrum zriaďujeme a čo bude sledovanou veličinou. Na základe toho musíme prispôsobiť aktivity, aby sme nazhromaždili dostatočné a optimálne množstvo relevantných dát a informácií. V tomto prípade totiž platí, že rastúca kvantita nameraných dát neprináša vyšší efekt, nakoľko by sme získavali aj irelevantné dáta ktoré by spôsobili iba zmätok a nesprávne vyhodnotenie situácie.

Viacero autorov (Sartori & Ceschi, 2013; Tansley *et al.*, 2016; Simons, Wohlgenannt *et al.*, 2020) sa zhoduje vo využití interaktívnych hier, projektov a športov ako vhodnou náplňou assessment centier. Práve aktivity takéhoto druhu dokážu identifikovať vodcovské osoby s dobrými rozhodovacími schopnosťami, a vďaka ním dokážeme vypozorovať, ako sa jedinci správajú v neistých situáciách a neustále meniacom sa prostredí. Jedinou nevýhodou môže byť časová náročnosť a nákladovosť.

Medzi hlavné prínosy assessment centier používaných za účelom tréningu alebo rozvoja vodcovských schopností, tak ako popisujú jedno z využití Meiring a Buckett (2016) patrí podľa pozorovaní zlepšenie spôsobu predstavovania publiku svoju víziu, prezentácia a zdôvodňovanie svojich cieľov, hodnôt a názorov. Tieto pozorovania boli vykonané Jorgensenom a Elsom (2013) a empiricky potvrdzujú fakty uvádzané v teoretickej literatúre.

Je dobré zmieniť, že assessment centrá nie sú využívané len za účelom rozvoja vedúcich pracovníkov v súkromných organizáciách, ale dajú sa využiť aj v iných prostrediach, ako je napríklad školstvo. Ich dôležitou vlastnosťou je to, že výsledky assessment centier nemajú predsudky podľa pohlavia, rasy a geografickej polohy, a nedochádza teda k žiadnej diskriminácií.

### Záver

Témou tejto práce bola využiteľnosť assessment centier pri rozvoji vedúcich pracovníkov. Prácu sme spracovávali vo forme klasickej literárnej rešerše. V rámci rešerše sme pracovali s portálmi Web of Science a Google Scholar, v ktorých sme vyberali recenzované články podľa nami určených kritérií.

V konečnom dôsledku sme prišli na to, že assessment centrá sú veľmi užitočným a zväčša objektívnym nástrojom k rozvoju nielen vedúcich pracovníkov, ale aj ostatných pracovníkov na nižších pozíciách alebo len pri hodnotení kompetencií. Na základe spätnej väzby je potom možné priviesť pracovníkov k vlastnému rozvoju a zlepšeniu schopností, ktoré si daná práca vyžaduje a tým pádom k zlepšeniu výkonnosti. Podniky môže od assessment centier odradiť najmä ich časová náročnosť, či už počas samotného hodnotenia, ktoré môže trvať aj pár dní alebo pri výcviku hodnotiteľov, ktorý je pre správne vyhodnotenie kľúčový. To samozrejme môže mať aj vysoké finančné náklady, ktoré si niektoré menšie podniky nemusia vedieť dovoliť.

### Literatúra

BARCLAY, J. M.,"Improving selection interviews with structure: organisations’ use of “behavioural”interviews", Personnel Review, , Vol. 30 Iss 1 pp. 81 – 101, 2001, [online], cit. 17.11.2020, Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480110380154/full/html>

THORNTON, G. C. III, GIBBONS, A. M., Validity of assessment centers for personnel selection, Human Resource Management Review 19, 2009, [online], cit. 18.11.2020, Dostupné z: <https://www.academia.edu/24547829/Validity_of_assessment_centers_for_personnel_selection>

THORNTON, G. C. III, RUPP, D. E.. Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development, 2006*,* [online], cit. 18.11.2020, Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2006-00549-000>

THORNTON, G. C. III, Assessment Centers, Volume 5. Human Resource Management, 2015, [online], cit. 18.12.2020, Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118785317.weom050110>

SPYCHALSKI, A. C., QUINONES, M. A., GAUGLER, B., POHLEY, K., A survey of assessment center practices in Organizations in the United States, Personnel Psychology, 1997, [online], cit. 18.12.2020, Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00901.x

SARTORI, R., CESCHI, A. Assessment and development centers: judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. Qual Quant 47, 3277–3288, 2013

SIMONS, A., WOHLGENANNT, I., WEINMANN, M. et al. Good gamers, good managers? A proof-of-concept study with Sid Meier’s Civilization. Rev Manag Sci, 2020

VOLANTE P., VALENZUELA S., DÍAZ A., FERNÁNDEZ M., MLADINIC A., Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile, School Leadership & Management, 39:1, 26-47, 2019

TANSLEY C., HAFERMALZ E., DERY K.,. Talent development gamification in talent selection assessment centres. European Journal of Training and Development. 40. 490-512., 2016,

MEIRING D., BUCKETT A., Best practice guidelines for the use of the assessment centre method in South Africa (5th edition), SA Journal of Industrial Psychology, Vol 42, No 1, 2016

PETRIDES K. V., WEINSTEIN Y., CHOU J., FURNHAM A., SWAMI V. An investigation into assessment centre validity, fairness, and selection drivers, Australian Journal of Psychology, 62:4, 227-235, 2010,

JORGENSEN L., I., ELS B., Efficacy Evaluation of a Leadership Development Assessment Centre For Managers, Journal of Psychology in Africa, 23:1, 113-117, 2013