

## Využitelnost assessment center při rozvoji vedoucích pracovníků

## Diheneščiková, Barbora; Hruška, David

Klíčová slova: assessment center, vedoucí pracovník, management, vzdělávání, leader

### Abstrakt

Tato práce představuje standardní literární rešerši, jejímž zaměřením je stále populárnější téma assessment center a jejich dopady na trh práce. Cílem práce je porovnání různých názorů autorů vědeckých článků a publikací, jejich vzájemná analýza a zhodnocení toho, zda mohou být assessment centra využitelná při rozvoji vedoucích pracovníků. Pro účely naplnění cíle jsou použity výhradně vědecké články a studie, doplněné o zdroje edukační povahy vykazující vysokou relevantnost. Výsledková část práce je rozdělena do tří hlavních oblastí, které pojednávají o využitelnosti assessment center při vzdělávání, rozvoji a náboru manažerů a vedoucích pracovníků. Výstupem rešerše je zjištění, že assessment centra jsou vhodná pro vytyčené oblasti. Hlavní výhodou assessment center   
pro rozvoj vedoucích pracovníků je bezesporu zpětná vazba, kterou účastníci obdrží. Assessment centra jako taková jsou však vhodná spíše pro větší organizace disponující větším kapitálem.

### Úvod a základní východiska

Assessment centrum je metoda, která je známá jak v souvislosti s náborem novým pracovníkům, tak i jako metoda využitelná pro rozvoj a hodnocení zaměstnanců organizací. V rámci naší seminární práce se budeme zabývat právě využitelností assessment center   
při rozvoji vedoucích pracovníků a zhodnocením dané metody.

Nejprve se budeme zabývat obecnou teorií o assessment centrech, kterou jsme čerpali z vědeckých článků a odborné literatury. V následující části popíšeme způsob, jak jsme data získávali a k jakým výsledkům jsme pomocí systematické literární rešerše dospěli. Výsledky dále rozebereme v diskusi.

Metoda hodnocení, rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků formou assessment center svým moderním pojetím může působit tak, že vznikla v 21. století a jedná se tedy o moderní, relativně mladou metodu. Jak však uvádí Tripathi (2016, s. 31) byla tato metoda využita již v době mezi světovými válkami, kdy byli na základě testů, simulací a cvičení, vybíráni důstojníci do německé armády. Stejný postup zavedla Velká Británie na začátku 2. světové války. Vedoucí pracovníci byli vybíráni pomocí této metody již v roce 1956 u firmy AT &T. Existují však záznamy, že tato metoda byla využívána ještě mnohem dříve.

Rozvojové assessment centrum (nebo též diagnostický program označovaný jako development centrum) je soubor metod, které identifikují silné a slabé stránky zaměstnanců organizace a jejich rozvojový potenciál (Kocianová, 2012, s. 169). Jak uvádí Singh (2020) smyslem rozvojového assessment centra je zvýšit efektivitu talentového managementu organizace. Assessment centrum se jako nástroj vzdělání a rozvoje pracovníků využívá převážně pro vedoucí pracovníky (manažery).

Jak dodává Šikýř (2012, s. 118) je možné ho využít pro hodnocení pracovního výkonu   
a rozvojového potenciálu, které slouží pro plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Herd at al. (2015, s. 2-3) uvádí, že je výhodné tento nástroj využít, protože globálně zkoumá jak pracovní schopnosti a dovednosti pracovníků, tak i jejich osobnost. Následně dochází k sumarizaci výsledků pracovníka a k porovnání s požadavky a očekáváními organizace.

Dimotakis at al. (2017) vidí jako ideální situaci, kdy zpětná vazba, kterou zaměstnanci dostanou na svůj výkon v rozvojovém assessment centru, zapůsobí na zaměstnance tak,   
že se budou cítit motivovaní k dalšímu rozvoji, budou pokračovat v rozvoji svého chování   
na pracovišti a díky tomu dosáhnou nějakého viditelného úspěchu (např. povýšení).

Jak uvádí Tansley at al. (2016, s. 494), assessment centrum zahrnuje různé techniky a využívá jejich největší výhody k tomu, aby bylo hodnocení kandidáta co nejefektivnější. Výhodami podle Tripathi (2016, s. 31-32) je objektivita metody (spolu s rovnými podmínkami   
pro všechny), využitelnost výsledků zaměstnanci k osobnímu rozvoji a organizací ke zlepšení výkonu a efektivním rozhodnutím v oblasti personálního plánování. Technikami, které využívá mohou být diskuze, rozhovory nebo různé testy. Singh (2020) dodává další možné techniky jako například řešení případových studií a hraní rolí.

Singh (2020) dělí assessment centra na tradiční (kdy pracovník odjíždí z organizace zúčastnit se daného programu), virtuální (online verze s využitím virtuálního prostředí) a smíšená (spojují předešlé varianty). Stanek a Sabat (2019, s. 90-91) zdůrazňují využitelnost technologií při náboru a rozvoji zaměstnanců, které umožňují, aby se některé operace automatizovaly pomocí IT technologií a nevyžadovaly zapojení lidí (školitelů, mentorů, psychologů aj.), čímž se částečně odbourá finanční i časová náročnost pro obě strany. Hlavními nevýhodami assessment center je totiž jejich časová a finanční náročnost. Singh (2020) uvádí u tradičních assessment právě tyto nevýhody, a proto doporučuje jejich využití pouze pro senior manažery. Na druhou stranu tyto problémy odpadávají u virtuálního assessment centra, které je vhodné pro junior manažery i manažery středního managementu, je daleko levnější a aktivity s ním spojené zabírají méně času.

### Popis výzkumné metody a dat

Cílem práce je posoudit vhodnost využití assessment center pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků.

Psaní naší práce jsme rozdělili do několika fázi. Na začátku jsme si stanovili assessment centra jako oblast našeho výzkumu. Tuto oblast jsme si vybrali na základě teoretických vědomostí nabitých při předešlých letech studia. Assessment centra nám přišla zajímavá, protože kombinují různé metody rozvoje a vzdělávání. Druhým krokem bylo určení klíčových slov, kterých jsme si nakonec určili 5 a využili je v dalším kroku tvorby práce, kterým bylo vyhledání zdrojů.

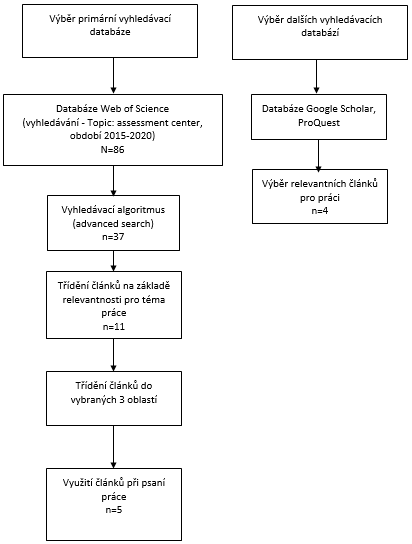
Při vyhledávání zdrojů jsme si nejprve vymezili, jaké zdroje chceme ve své práci využít a jaké jsou pro nás nepřijatelné. Protože jsme chtěli využít co nejaktuálnější zdroje, omezili jsme hledání na období vydání zdroje od roku 2010 do roku 2020. Dalším omezením byly jazyky – vyhledávali jsme zdroje napsané pouze v češtině nebo angličtině.

Jako primární vyhledávač jsme zvolili web Web of Science. K vyhledávání jsme využili možnost pokročilého vyhledávání (Advanced search), pro které jsme sestavili následující vyhledávací algoritmus:

((TS= ((("assessment centre") OR ("assessment center") OR ("development centre")   
OR ("development center") ) AND (("education") OR ("train\*") OR ("develop\*")   
OR ("progress") ) AND (("manager\*") OR ("leader\*") OR ("head") )))) AND LANGUAGE: (English) AND DOCUMENT TYPES: (Article)

Tento algoritmus jsme vytvořili na základě pomocných oblastních štítků (field tags) na webu. Tématem článků, které jsme chtěli vyhledat, byla assessment centra nebo development centra, oblasti týkající se vzdělání (education, train, develop, progress) a slova vystihující vedoucí pracovníky (manager, leader, head). Hvězdička nám umožnila vyhledat slova, která mají na začátku kořeny train, develop, manager a leader. Dál jsme nastavili, aby byly vyhledávány články (document type: article) a to v anglickém jazyce (po prvotním vyhledáváním jsme zjistili, že našemu algoritmu nevyhovují žádné články psané v češtině).

Využitím takto nastaveného algoritmu jsme našli 37 článků. Nejprve jsme si články seřadili podle počtu citací od nejcitovanějších po zatím necitované články. Poté jsme prošli abstrakty jednotlivých článků a vyfiltrovali 2 články, které zatím nebyly citovány, ale odpovídaly oblasti, kterou jsme chtěli prozkoumat a 9 článků, které již byly někdy citovány a byly pro nás relevantní. Zbylé články byly pouze šumem a nebyly relevantní k našemu tématu.

Dalším vyhledávačem, který jsme při výzkumu použili, byl Google Scholar. Zde jsme hledali hlavně články o výhodách a nevýhodách assessment center, protože jsme tyto informace nenalezly v článcích z Web of Science. Třetím vyhledávačem byl ProQuest, kde jsme vyhledávali podle vzorce „ti (assessment center) OR ti(development)“ s omezením od roku 2015, typem článku „article“ a „review“ v angličtině nebo češtině. Vyhledávač nám články seřadil podle relevance a podle toho jsme prostudovali několik abstraktů. Přesto jsme v naší práci použili i 4 zdroje, které nebyly nalezeny přes uvedené vyhledávače, ale jejichž relevantnost nám přišla velmi vysoká pro naši práci.

Obrázek 1: Proces vyhledávání

### Výsledky

Z nalezených vědeckých článků a publikací, které jsme v rámci aplikace pokročilého vyhledávacího algoritmu vyhledali, neodpovídal žádný z výsledků svým primárním zaměřením cíli naší práce. Jednotlivé články a publikace se však zaobíraly tématy, která jsou spjata s assessment centry jako takovými a je tedy možné je dále využít a vycházet z jejich poznatků. Abychom dokázali objektivně posoudit využitelnost assessment center v rámci rozvoje vedoucích pracovníků a naplnit tak cíl této rešerše, rozhodli jsme se zaměřit na tři hlavní oblasti, které se po nastudování vybraných vědeckých publikací jeví jako stěžejní   
pro naplnění cíle práce. Jedná se o oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků, rozvoj znalostí   
a dovedností vedoucích pracovníků ve firmě a nábor nových manažerů. Tyto oblasti budou nyní detailněji rozebrány, analyzovány a zhodnoceny.

**Vzdělávání vedoucích pracovníků**

O využitelnosti assessment center pro vzdělávání a rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků nepřímo pojednává studie od Dijkhuizena a kol. (2018), ve které se autoři zaměřují   
na vzdělávání pracovníků v lékařském prostředí. Studie probíhala formou kvalitativního pohovoru se 16 pracovníky ze čtyř různých lékařských oborů. Rozhovory probíhaly v externím prostředí pod vedením psychologa a zaměřovaly se výhradně na profesní rozvoj   
a kariérní plánování (Dijkhuizen et al. 2018, s. 2). Důležitou roli vidí studie ve zpětné vazbě, kterou obdrží všichni účastníci vzdělávacího procesu a která následně ovlivňuje jejich další působení v organizaci (Dijkhuizen et al. 2018, s. 4). Výsledkem případové studie bylo zjištění, že přidaná hodnota metody vzdělávání za využití assessment center spočívá v obdržení smysluplné reflexe a zpětné vazby, která následně pozitivně ovlivňuje příjemcův profesní život a rozvoj (Dijkhuizen et al. 2018, s. 7).

Derrington a Kirk (2016) zkoumali provázanost mezi individualizovaným profesním rozvojem a hodnocením učitelů. Pomocí kvalitativních metod byly provedeny rozhovory s 28 řediteli získanými z široké a rozmanité geografické oblasti státu Tennessee ve Spojených státech (Derrington & Kirk 2016, s. 630). Assessment centra v této studii sehrály roli inovativního prostředí, ve kterém si pracovníci mohli vyzkoušet nové postupy a metody své práce (Derrington & Kirk 2016, s. 638). Výsledky studie vypovídají   
o tom, že profesní rozvoj v rámci odpovědnosti za hodnocení učitelů byl integrován   
do stávajících struktur vzdělávacího systému. Autoři studie vidí nedostatek v tom, že zpětná vazba na výkony učitelů byla předávána přímými nadřízenými za absence odpovědného zprostředkovatele (Derrington & Kirk 2016, s. 642).

Poslední studií v rámci této oblasti je studie od autorů Tansley, Hafermalz a Dery (2016), jejichž práce se zaměřovala na korelaci mezi rychlou adaptací účastníků na neznámé prostředí assessment centra a následné rychlé adaptace do nového prostředí firmy, firemních procesů a postupů (Tansley et al. 2016, s. 490). Účelem této studie bylo prozkoumání vztahu mezi použitím sofistikovaných procesů při výběru talentů, jako jsou gamifikace, školení a vývojové intervence určené k zajištění toho, že se kandidáti mohou úspěšně orientovat v procesu hodnocení talentů (Tansley et al. 2016, s. 490). V rámci assessment centra bylo možné určit a rozvíjet talent jednotlivých pracovníků, kteří mají potenciál zastat vedoucí pozice v podniku. Za důležité faktory úspěchu autoři považují vůdčí schopnosti, inovativní myšlení a proces rozhodování jednotlivců (Tansley et al. 2016, s. 507).

**Rozvoj znalostí a dovedností vedoucích pracovníků**

Důležitou roli v rámci rozvoje znalostí a dovedností vedoucích pracovníků v assessment centrech zastává hodnotitel a nastavené metriky hodnocení účastníků. Autoři Sanchez,   
van Lysebetten a Gibbons (2017) se ve své studii zaměřili na využití automatizovaného hodnocení pracovníků, které následně porovnali s hodnocením lidského hodnotitele. Oba přístupy nesou své výhody a nevýhody, které jsou ve studii porovnány. Při použití automatizovaného hodnocení firmy zaznamenaly nižší nákladovost a větší reliabilitu celého procesu (Sanchez et al. 2017, s. 20). Nevýhodou tohoto přístupu byla potřeba pracovníka, který následně vyhodnocoval relevantnost získaných výsledků (Sanchez et al. 2017, s. 38). Z výsledků studie je patrné, že automatizované hodnocení je vhodné spíše pro menší organizace, které mají větší přehled o kvalitách všech svých zaměstnanců a dokážou tak objektivně posoudit výsledky hodnocení.

Výhodou použití assessment center je bezpochyby zpětná vazba pro účastníky celého procesu. Studie od autorů Dimotakis, Mitchell a Maurer (2017) zkoumala pozitivní i negativní vývoj zpětné vazby poskytnuté v manažerských hodnotících centrech. Výsledky studie zjistili, že zpětná vazba souvisí s potřebou jednotlivců neustále se zlepšovat, což následně pozitivně souvisí s hledáním další zpětné vazby na jejich pracovní výkon. Stejně tak vyšší míra důvěry ve vlastní schopnosti jednotlivce vede k většímu a efektivnějšímu seberozvoji pracovníka (Dimotakis et al. 2017, s. 1521).

Metody assessment center je možné využít také pro zjištění negativního a neetického chování vedoucích pracovníků v organizacích. Tímto faktem se zabývala studie od autorů Blair, Helland a Walton (2017), jejímž účelem bylo zjištění skóre narcismu účastníků   
k předpovědi chování spojeného s neetickým vedením v kontrolovaném prostředí. Účastníci studie byli podrobeni měření jejich osobnostních rysů, ze kterého následně zjistili míru narcisismu. Neetické chování vedlo zpravidla ke snížení celkové výkonosti organizace, negativním vztahům na pracovišti a vysoké fluktuaci zaměstnanců (Blair et al. 2017, s. 340).

**Nábor nových manažerů**

Assessment centra bývají velmi často využívána jako nástroj pro výběr nových pracovníků   
na vedoucí pozice v organizaci. Důvodem vysoké popularity je fakt, že assessment centra představují komplexní nástroj pro posouzení, zhodnocení a následný výběr nových pracovníků za pomoci moderních metod a postupů.

Herd et al. (2015) vidí assessment centra jako nástroj pro určení vůdčích schopností jednotlivce. Účelem jejich práce bylo prozkoumání možnosti využití assessment center jakožto metody pro řešení stále rostoucí poptávky po vůdčích osobnostech. Herd et al. (ibid., p. 2 ) zdůrazňují praktickým úlohám před klasickým dotazníkovým šetřením, které může být mnohdy ne zcela vypovídající. Assessment centra jako taková poskytují zpětnou vazbu oběma směry – jak pro účastníky, tak pro organizátory. Účastníci získají hodnocení na svůj výkon, kdežto organizátoři mohou zjistit nedostatky výběrového řízení a upravit jej pro budoucí nábor.

Stále větší popularitě se těší také teamová assessment centra, která namísto porovnávání jednotlivců mezi sebou testují přímo celé týmy, složené z několika pracovníků. Furnham (2017) zkoumá, jak vlastnosti tzv. stinných stran souvisejí s tolerancí stresu   
a spolehlivostí práce manažerů. Téměř všechny organizace si přejí dosazovat na vedoucí pozice manažery, kteří jsou odolní a dokážou se vyrovnat se stresem a zároveň jsou spolehliví, pohotoví a svědomití (ibid., s. 257). Výsledkem bylo zjištění,   
‚že manažeři schopní odolávat vysoké míře stresu a s vysokou spolehlivostí jejich práce bývají často ostatními spolupracovníky vnímáni negativně (ibid.). Teamová assessment centra tedy naráží na otázku toho, zda by měly v rámci svého náborového procesu zkoumat také negativní aspekty uchazečů a zda by organizace měly tento typ osobností upřednostnit před ostatními.

### Diskuze

Cílem bylo porovnat pohledy na využitelnost assessment center při rozvoji vedoucích pracovníků, analyzovat je a vyhodnotit jejich přínosnost pro praktické využití. Přestože nalezené zdroje nevyhovovaly přímo našemu tématu, jak jsme očekávali, byli jsme schopni provést analýzu tématu z pohledu tří oblastí.

Ze studia a analýzy první oblasti, kterou bylo vzdělávání vedoucích pracovníků, jsme vyvodili závěr, že jsou assessment centra velice vhodná pro zkoumanou oblast. V rámci několika studií, které jsme analyzovali, byla zdůrazněna velká výhoda assessment center   
pro vzdělávání vedoucích pracovníků a tou je zpětná vazba, kterou účastníci dostanou. Další popsané výhody byly možnost určit potenciál jednotlivých účastníků a možnost vyzkoušet   
si nové postupy a metody práce v inovativním prostředí. Z výsledků naší práce také vyplývá, že jsou assessment centra využitelná i mimo oblast managementu – zde konkrétně u učitelů a lékařů.

Další analyzovanou oblastí byl rozvoj znalostí a dovedností vedoucích pracovníků. Zde došlo k porovnání automatizovaného hodnocení a hodnocení od lidského hodnotitele, přičemž   
u prvního zmíněného jde sice o automatizovaný proces, kterým se šetří náklady, ovšem potřeba lidského zprostředkovatele mezi hodnocením a hodnoceným zde neodpadá.   
Pro rozvoj znalostí a dovedností je opět potřeba zpětná vazba o výkonu pracovníka, která může pozitivně ovlivnit jeho výkon a motivovat ho, aby neustával ve seberozvoji, čímž bude ovlivněna i jeho pracovní výkonnost a zvýší se jeho hodnota pro organizaci. V assessment centru se hodnotí nejen výkon pracovníka, ale, díky využití různých typů činností, i jeho osobnost a chování, což může negativně i pozitivně ovlivňovat atmosféru na pracovišti. Tato oblast hodnocení je důležitá pro image organizace jako zaměstnavatele (zda zaměstnává vhodné vedoucí pracovníky).

Posledním využitím assessment center je při náboru nových manažerů. Tato část opět souvisí s budoucím potenciálem pracovníka v organizaci a dochází zde k analýze jeho osobnosti   
a jeho budoucího pracovního výkonu. Výsledky pracovníka, které obdržela organizace   
při náboru, může v budoucnu využít při rozhodování o možném další rozvoji pracovníka – může se ukázat, že uchazeč je vhodný na danou pozici, ale vyšší a náročnější pozici by již nemusel zvládat, nebo naopak to může být uchazeč s velkým potenciálem pro další rozvoj.

Z naší analýzy zpracovaných studií vychází, že je assessment centrum vysoce vhodné jako nástroj pro rozvoj, vzdělávání i nábor vedoucích pracovníků a nejen jich. Rozvoj pracovníků je zajištěn díky zpětné vazbě, kterou využije jak pracovník, tak organizace. Vzdělávání je pak efektivní díky využití různých metod, kterými si účastník projde a nedochází zde k pouze jednosměrnému úkonu (např. vyplnění testu, vyhodnocení a certifikace o „vzdělání“ v dané oblasti). Jak je patrné, je assessment centrum velice efektivní metoda, ale pro svou časovou   
i finanční náročnost není vhodná pro velmi malé firmy. Naopak pro velké firmy s dostatkem kapitálu a s potřebou se dále rozvíjet v dnešním konkurenčním prostředí, je assessment centrum vhodná volba a návratnost investice je velice vysoká.

### Závěr

~~Tato seminární práce byla zpracována pomocí standardní literární rešerše, jejímž tématem bylo posouzení využitelnosti assessment center při rozvoji vedoucích pracovníků. Práce vychází z poznatků získaných z vědeckých článků a publikací zahraničních autorů. Jako primární zdroj pro vědecké podklady sloužil vědecký web Web of Science, kde za použití pokročilého vyhledávacího algoritmu byly nalezeny a vyfiltrovány relevantní zdroje.~~

~~V rámci výsledkové části práce byly zkoumány tři hlavní oblasti, jejichž povaha byla vyhodnocena jako stěžejní pro naplnění cíle práce. Oblasti se skládaly z témat vzdělávání vedoucích pracovníků, rozvoj znalostí a dovedností vedoucích pracovníků a nábor nových manažerů. Všechny tři oblasti byly důkladně zanalyzovány a zhodnoceny s využitím odborných studií vypracovaných a publikovaných za poslední desetiletí.~~

Výstupem literární rešerše je konstatování vhodnosti assessment center jakožto nástroje pro rozvoj vedoucích pracovníků v organizaci. Hlavní přínosy assessment center vnímá práce v poskytnuté zpětné vazbě všem účastníkům procesu, relevantnosti získaných informací v rámci náboru nových zaměstnanců a pozitivním vlivu na budoucí rozvoj pracovníků. Hlavní nevýhodu této metody lze vidět ve vysoké nákladovosti celého procesu. Metoda je vhodné spíše pro větší organizace disponující větším kapitálem.

### Literatura

Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. Leadership & Organization Development Journal.

Derrington, M. L., & Kirk, J. (2016). Linking job-embedded professional development and mandated teacher evaluation: teacher as learner. Professional Development in Education, 43(4), 630-644.

Dijkhuizen, K., Bustraan, J., de Beaufort, A. J., Velthuis, S. I., Driessen, E. W., & van Lith, J. M. (2018). Encouraging residents’ professional development and career planning: the role of a development-oriented performance assessment. BMC medical education, 18(1), 1-8.

Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seeking, and promotion. Journal of Applied Psychology, 102(11), 1514.

Furnham, A. (2017). Dark side correlates of job reliability and stress tolerance in two large samples. Personality and Individual Differences, 117, 255-259.

Herd, A., Alagaraja, M., Cumberland, D. M. (2015). Assessing global leadership competencies: The critical role of assessment centre methodology. Human Resource Development International, 19(1),   
1-17., DOI: 10.1080/13678868.2015.1072125.

Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce (s. 169). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

Sanchez, D. R., Van Lysebetten, S., & Gibbons, A. M. (2017). Adapting simulation responses from judgment-based to analytic-based scores: A process model, case study, and empirical evaluation of managers’ responses among a sample of managers. The Psychologist-Manager Journal, 20(1), 18.

Singh, M. (2020). An Ultimate Guide to Assessment Center Development Center. [online] in blog.mettl.com [cit.20. 11. 2020]. Dostupné z: <https://blog.mettl.com/guide/assessment-center-development-center/>

Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty (s. 118). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

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.

Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. International Journal Of Emerging Research In Management &Technology, 5(2), 31-34.