

# Využitelnost assessment center při rozvoji vedoucích pracovníků

Diheneščíková, Barbora; Hruška, David

Klíčová slova: assessment center, development center, rozvoj vedoucích pracovníků, vzdělávání vedoucích pracovníků, metody a principy rozvoje pracovníků

---

## Abstrakt

### Úvod

#### 1. Teoretická východiska

#### 2. Popis výzkumné metody a dat

#### 3. Výsledky Přehled literatury

Metoda hodnocení, rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků formou Assessment Center (dále jen AC) svým moderním pojetím může působit tak, že vznikla v posledních letech 21. století a jedná se tedy o moderní, relativně mladou metodu. Opak je tomu pravdou – metoda jako taková není záležitostí několika mála posledních let, ale její kořeny sahají do daleké historie. První záznamy postupů a principů AC metod jsou zdokumentované již v historickém Řecku. Jejich novodobá historie a první formování podoby, kterou známe dnes, se začala používat v minulém století v oblasti armády a obrany států. Impulzem k prvotnímu zakomponování metody AC do armády a vojenské sféry byla potřeba vojáků cvičit a připravovat se na situace, které modelovaly potenciální hrozby přímo v boji. Vojáci absolvovali různé předpřipravené modely a situace, získávali zpětnou vazbu na své chování a

počinání a rovněž byli hodnoceni a porovnáváni s ostatními členy jednotky. Důležitá zpětná vazba následně umožňovala vylepšit a zefektivnit vojenský výcvik, který definoval vojenskou připravenost a bojeschopnost jednotky. Metoda se zaměřovala nejen na rozvoj individuálních vojáků, ale také na výběr velitelů jednotek a generálů (Hroník, 2002, strana?).

V českém prostředí použil metody AC jako první zlínský obuvník Tomáš Baťa, který její postupy a principy aplikoval ve svých obuvnických závodech. Zaměstnanci byli podrobováni testovacím zkouškám, které hodnotily jejich pracovní způsobilost a výkonost. Velký důraz byl rovněž kladen na validitu výběru nových zaměstnanců, povýšení jednotlivců do vedoucích pozic a rozvoj vrcholových manažerů (Hroník, 2002, strana?).

V současné době patří metody AC k nejčastěji využívaným metodám pro výběr, hodnocení a rozvoj vedoucích pracovníků. Hroník (2002, strana? – přímá citace) vysvětluje pojem AC následovně: „AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezposouzení“. Kyriánová (2003, strana?) tuto definici zobecňuje a AC vidí jako soubor řady metod, které je možné použít na skupinu jednotlivců či přímo jednotlivce po dobu jednoho či více dní za přesně stanovených podmínek a pravidel. Armstrong (2017, strana?) vidí přidanou hodnotu AC v tom, že rovněž umožňuje vedení podniku posoudit, do jaké míry jednotlivec vyhovuje nastavené kultuře organizace, jak se ztotožňuje s hodnotami podniku a jestli jej vybraná práce bude naplňovat a bavit či nikoliv. Metoda AC nám tak poskytuje způsoby, kterými můžeme do určité míry předpovídat, jak se jedinec v modelové situaci zachová, jak k danému problému přistoupí a jaký bude jeho dopad v nově získané roli. Modelové situace nejenže hodnotí zmíněné aspekty, ale rovněž umožňují vedení podniku získat ucelenější vhled do myšlení jednotlivých účastníků, které tak může mezi sebou porovnat a na základě stanovených kritérií vybrat nejvhodnějšího účastníka.

Metody AC se rovněž v průběhu svého působení měnily, upravovaly a nabývaly nových, více specializovaných podob. Vysoké popularitě, zejména v korporátním prostředí, se těší tzv. metoda Development Center (dále jen DC), která se svým zaměřením profiluje do rozvoje individuálních zaměstnanců a specializuje se na vedoucí pracovníky a vrcholové manažery velkých korporátních firem. Metoda je velmi spolehlivou moderní metodou, kterou firmy

využívají ke zmapování kompetencí svých zaměstnanců, nastavení plánu jejich dalšího rozvoje a k vytyčení cílů individuálních potřeb vedoucích pracovníků. Důležité je rozeznat rozdíly mezi oběma metodami. Zatímco cílem metody AC je zhodnocení potenciálu jednotlivce a následný výběr uchazeče o nabízenou pracovní pozici, metoda DC se profiluje do rozvojové složky procesu a zaměřuje se na nastavení individuálního rozvojového programu, který rozvíjí schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků podniku (Prachi, 2015).

Rozvojové assessment centrum (nebo též diagnostický program označovaný jako DC) 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 AC je zvýšit efektivitu talentového managementu organizace. AC 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.

Podle Singh (2020) se v tomto centru hodnotí individuální schopnosti, jak daný pracovník odpovídá požadavkům své organizace i potřeba jeho rozvoje. Dále rozděluje AC na tradiční (kdy pracovník odjíždí z organizace zúčastnit se daného programu), virtuální (online verze s využitím virtuálního prostředí) a smíšená (spojují předešlé varianty).

AC může mít daná organizace vlastní (využívat ho může jak k náboru pracovníků, tak jejich rozvoji) nebo může mít uzavřenou dohodu s některým profesionálním AC, které nabízí vzdělávací programy. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 114) uvádějí dělení metod vzdělávání do 2 skupin a AC uvádí jako metodu pro vzdělávání mimo pracoviště. Jedná se tedy

o metodu, kdy pracovník musí opustit organizaci (obvykle na 1-2 dny) a zúčastnit se programu

u nějakého partnera.

Nyní již k samotné aplikaci tohoto nástroje. Tato centra nejčastěji nabízí jeden až dvou denní program pro jednotlivé pracovníky nebo skupiny pracovníků, během nichž dochází ke zkoumání chování účastníků v různých situacích a při různých aktivitách. Součástí tohoto

programu mohou být např. skupinové diskuse, řešení případových studií, testy či hraní rolí (Singh, 2020). 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. Využití těchto výsledků dává vedení organizace možnost porovnat jednotlivé pracovníky a přidělit jim úkoly, ke kterým budou kompetentní.

Při využití AC pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků může docházet k různým problémům. Některé z těchto problémů uvádí Koubek (2011, s. 107-108), který zdůrazňuje, že využití tohoto nástroje požaduje značnou míru odbornosti a zkušeností, a proto dochází k outsourcingu, který však je časově i finančně nákladnější, než by bylo využití jiné metody. Z tohoto důvodu se tato metoda využívá jen pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků či špičkových specialistů. Singh (2019) uvádí stejné problémy u tradičních AC, která stojí organizaci nejvíce peněz a pracovníka nejvíce času, a proto se využívají pouze pro senior manažery. Na druhou stranu tyto problémy odpadávají u virtuálního AC, které je vhodné pro junior manažery i manažery středního managementu, jsou daleko levnější a aktivity s ním spojené zabírají méně času.

Poradenské kanceláře nabízí programy assessment a development center jako moderní metodu k určení kompetencí zaměstnanců. Například společnost Assessment Systems využitím jejich DC zaručuje komplexní a odborný přístup k procesu (zpětné vazby, individuální rozvojové plány...) a zacílení aktivit podle potřeb zadavatele. Další poradenská společnost Access Assessment považuje tuto metodu za mimořádně účinnou v porovnání s jinými metodami, protože přináší nejvalidnější výsledky, a to především proto, že mapuje přirozené chování zúčastněných. Tento nástroj je tedy v populárních zdrojích reprezentován jako velice účinný a jeho výsledky jako nejlépe využitelné při personálním plánování.

Tento nástroj pro vzdělávání je hodně populární v zahraničí. Vznikla řada zahraničních prací, které se zabývají využití tohoto nástroje v různých oblastech managementu (na researchgate.net nalezneme například článek o využití pro manažery ve zdravotnictví ve

Velké Británii), práce o využití těchto center pro talent managementem či práce o zavádění tohoto nástroje do praxe v organizacích. Přesto zůstává otázkou, zda je uchopení tohoto nástroje v momentální praxi to nejlepší pro organizace. Hlavní rozdíly mezi DC jsou z hlediska zákazníků – programy, které centra nabízí, musí přesně odpovídat požadavkům zákazníka a zaměstnávat profesionální pozorovatele a kouče. Otázkou také zůstává, zda se dají některé z aktivit, které během programu absolvují pracovníci organizace, vylepšit, vypustit či uchopit jinak, aby se docílilo ještě lepších výsledků této metody rozvoje a vzdělávání. Právě proto, že AC kombinují různé vzdělávací metody, jsou jejich výsledky pro organizace velmi zajímavé.

Naším doporučením při aplikaci tohoto nástroje je, aby organizace využívaly služeb AC nejen při náboru pracovníků, ale také při jejich vzdělávání. Výhody zmíněné výše jsou jak na straně organizace, tak na straně pracovníka, který má díky poznatkům získaným v centru lepší představu o tom, kam by měl směřovat jeho profesní vývoj a jaké má předpoklady pro další osobní i profesní rozvoj. Dalším doporučením je, aby organizace nabízely možnost využití AC při rozvoji manažerů jako nefinanční benefit. Použitím tohoto nástroje je možné zvýšit motivovanost zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

#### 4. Diskuze

#### Závěr

#### Literatura

Access Assessment. *Jak na assessment nebo development centrum?* [online]. In accessassessment.com [cit.20. 11. 2020]. Dostupné z: <http://www.accessassessment.com/poradna/jak-na-ac-dc.htm>

Assessment systems. *Development center.* [online]. In cz.asystems.as [cit.20. 11. 2020]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/development-centrum/>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th edition). KoganPage.

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.

Hroník, F. (2002). Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. ERA group. <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:5f8ad600-62d1-11e6-8e4e-005056827e51>

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

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (s. 107-108). 4. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3823-9.

Kyriánová, H. (2003). Assessment centrum v současné personální praxi. Testcentrum. <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:f7a62450-c6bf-11e2-8b87-005056827e51>

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

Prachi, J. (2015). *Assessment and Development Centers*. [online] in [managementstyleguide.com](http://managementstyleguide.com) [cit. 19.11.2020]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/assessment-and-development-centers.htm>

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

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (s. 114). 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.