

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

DEVELOPMENT CENTRUM A JEHO VYUŽITÍ VE FIREMNÍM

VZDĚLÁVÁNÍ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Kateřina Fišerová

Vedoucí práce: Mgr. Jana Trdá, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Development centrum a jeho využití ve firemním vzdělávání*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Mladé Boleslavi dne 28. 3. 2019

.....
Bc. Kateřina Fišerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Janě Trdé, Ph.D. za její odborné vedení mé diplomové práce a za cenné rady a připomínky. Ráda bych poděkovala také firmě VESUVIUS ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. za možnost zúčastnit se development centra v jejich firmě.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Kateřina Fišerová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Jana Trdá, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Development centrum a jeho využití ve firemním vzdělávání
Anotace práce:	Tato diplomová práce se zabývá metodou development centra, jako jednoho z mnoha způsobů analýzy pro nastavení vzdělávacího plánu zaměstnanců. Práce seznámí čtenáře s development centrem a provede je celým procesem tvorby development centra na pozici Obchodního zástupce. Bude předlohou pro osoby a firmy chystající se uspořádat development centrum na pozici Obchodního zástupce.
Klíčová slova:	development centrum, metody rozvoje zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 360stupňová zpětná vazba, hodnotící rozhovor, analýza pracovní pozice, kompetenční model, případové studie, testové metody, dialog, rozvojový plán
Title of Thesis:	Development centre and its use in corporate education
Annotation:	This thesis deals with a development centre method, such as one of many methods of analysis for setting up an employee education plan. It will introduce its readers with the development centre and show them around an entire process of creating the development centre in position of the Sales Representative. It will be an example for people and companies looking to organise their

	own development centre in position of their Sales Representative.
Keywords:	development centre, employee development methods, staff training and development, 360-degree feedback, appraisal, job position analysis, competency model, case studies, test methods, dialogue, development plan
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1: Popis pracovní pozice Obchodního zástupce</p> <p>Příloha č. 2: Kompetenční model</p> <p>Příloha č. 3: Zadání úkolu sebeprezentace</p> <p>Příloha č. 4: Zadání úkolu prezentace sebe a firmy</p> <p>Příloha č. 5: Zadání úkolu výhled z okna</p> <p>Příloha č. 6: Zadání úkolu plánování dne</p> <p>Příloha č. 7: Zadání úkolu výlet do přírody</p> <p>Příloha č. 8: Zadání úkolu náš zákazník</p> <p>Příloha č. 9: Zadání úkolu nespokojený klient</p> <p>Příloha č. 10: Baum test</p> <p>Příloha č. 11: Zadání Belbinova testu</p> <p>Příloha č. 12: Tabulka vyhodnocení Belbinova testu</p> <p>Příloha č. 13: Zadání kompetenčního modelu</p> <p>Příloha č. 14: Zadání všeobecného testu</p> <p>Příloha č. 15: Návrh programu development centra</p> <p>Příloha č. 16: Hodnotící formulář k úloze sebeprezentace</p> <p>Příloha č. 17: Příklad výstupu development centra včetně rozvojového plánu</p>
Počet literatury a zdrojů:	31
Rozsah práce:	98 s. (147 332 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Firemní vzdělávání a způsoby analýzy pro nastavení vzdělávacího plánu	10
1.1 360stupňová zpětná vazba	11
1.2 Hodnotící rozhovor.....	14
2 Development centrum.....	17
2.1 Historie development centra	17
2.1.1 První generace	18
2.1.2 Druhá generace.....	18
2.1.3 Třetí generace.....	19
2.2 Assessment centrum	20
2.3 Co je development centrum	22
2.3.1 Znaký development centra	23
3 Příprava development centra.....	26
3.1 Analýza pracovní pozice	26
3.2 Kompetenční proces.....	28
3.2.1 Kompetence.....	28
3.2.2 Kompetenční model.....	30
3.2.3 Identifikace a rozvoj kompetencí	32
3.3 Techniky development centra	34
3.3.1 Testové metody	35
3.3.2 Rozhovor	39
3.3.3 Úkoly pro kandidáty.....	42
3.3.4 Jazykové a jiné znalostní testy	50
3.3.5 Další metody	51
3.4 Školení hodnotitelů	53
4 Realizace development centra	57
5 Poskytování zpětné vazby.....	58
6 Práce s informacemi získanými během development centra	61
6.1 Porada hodnotitelů.....	62
7 Rozvojový plán.....	65
8 Rizika využití development centra.....	70

9	Návrh development centra na pozici Obchodního zástupce	72
9.1	Přípravná fáze	72
9.1.1	Analýza pozice Obchodního zástupce.....	74
9.1.2	Kompetenční model	78
9.1.3	Techniky pro development centrum na pozici Obchodního zástupce.....	80
9.1.4	Příprava programu development centra	88
9.1.5	Příprava hodnotících archů	90
9.1.6	Školení hodnotitelů před development centrem.....	91
9.2	Realizace development centra	92
9.3	Zpracování informací z development centra.....	94
9.4	Tvorba výstupní zprávy a rozvojového plánu	94
	Závěr	97
	Seznam použité literatury a zdrojů	99
	Seznam příloh	102
	Přílohy	103

Úvod

Žijeme v době, kdy se úroveň nezaměstnanosti pohybuje jen několik procentních bodů nad nulou a každý, kdo chce pracovat, tak pracuje. Poptávka firem po zaměstnancích velmi výrazně převyšuje nabídku a podniky se musí snažit udržet si své zaměstnance všemi možnými způsoby.

Jednou z cest, kterou se firmy vydávají v boji s fluktuací, je vzdělávání a rozvoj současných zaměstnanců. Věří, že pokud budou své zaměstnance podporovat v rozvoji jejich schopností a dovedností, nebudou mít potřebu odcházet jinam.

V důsledku těchto problémů firmy čím dál častěji využívají development center pro zjištění silných a slabých stránek svých zaměstnanců, a na základě jejich výstupů nastavují každému zaměstnanci na míru jeho rozvojové aktivity.

Autor taktéž pracuje v jedné takové firmě, která by ráda snížila fluktuaci svých zaměstnanců. Proto se rozhodl zpracovat diplomovou práci na téma development centrum a poznatky zjištěné při jejím psaní aplikovat v praxi.

Autor se v diplomové práci zaměří na teoretické vymezení pojmu development centrum, postupy při vytváření development centra, techniky development centra využívané ve firemním vzdělávání a jeho následné vyhodnocení, včetně práce s výstupy. Na základě těchto informací navrhne development centrum na pozici Obchodního zástupce, včetně sestavení výstupní zprávy a rozvojového plánu. Výzkumné otázky, které tato práce zodpoví jsou: Jak by se mělo postupovat při sestavení development centra? Co je třeba pro přípravu development centra? Jaké techniky a nástroje se v development centru využívají? Jak se development centrum vyhodnocuje?

Celá práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. První kapitola teoretické části se věnuje firemnímu vzdělávání a způsobům

analýzy pro nastavení vzdělávacího plánu. Druhá kapitola pojednává již o samotném development centru, jeho historii a provázanosti s assessment centrem. Příprava development centra včetně analýzy pracovní pozice, kompetenčního procesu, technik development centra a školení hodnotitelů bude rozebrána ve třetí kapitole. Čtvrtá kapitola se bude věnovat realizaci development centra a důležitým faktorům, které mohou celé development centrum ovlivnit. Pátá kapitola teoretické části pojednává o poskytování zpětné vazby a doporučeních pro příjemce i poskytovatele zpětné vazby. Šestá kapitola teoretické části se zaměřuje na práci s informacemi získanými během development centra a poradě hodnotitelů, kde si všichni hodnotitelé vyměňují své názory získané během konání akce. Sedmá kapitola teoretické části se věnuje rozvojovému plánu a údajům, které se zde objevují. Na závěr teoretické části budou zmíněna možná rizika využití development centra.

Devátá kapitola bude patřit empirické části, kde dojde k navržení vzorového development centra na pozici Obchodního zástupce včetně zpracování výstupní zprávy s rozvojovými aktivitami. Všechny zmíněné postupy jsou jen příklady, ve skutečnosti může dojít ke změně podle potřeby.

1 Firemní vzdělávání a způsoby analýzy pro nastavení vzdělávacího plánu

Způsobů, jak se mohou lidé vzdělávat je mnoho. Tím nejběžnějším v průběhu života, poté co ukončí formální vzdělávání, je takzvané firemní vzdělávání. Firemní nebo také profesní vzdělávání je založené na podpoře rozvoje zaměstnanců zaměstnavatelem, který se snaží o zvyšování dovedností a schopností svých zaměstnanců. Podrobněji se bude věnovat firemnímu vzdělávání tato kapitola.

Firemní vzdělávání nebo také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který organizuje firma nebo podnik (Bartoňková, 2010, s. 16).

Firemní vzdělávání zajišťují podniky různými formami. První formou je interní, vnitropodnikové vzdělávání, které organizuje firma ve vlastním vzdělávacím zařízení. Vnitropodnikové vzdělávání může být dále realizováno buď v rámci pracovního procesu neboli na pracovišti, nebo mimo pracovní proces, tedy mimo pracoviště. Druhou formou je externí vzdělávání. V tomto případě vzdělávání probíhá mimo firmu ve specializovaném vzdělávacím zařízení (Palán, 2002, s. 65).

Důvody, proč se organizace zabývá vzděláváním a rozvojem svých pracovníků jsou (Koubek, 2009, s. 252-253):

- stále novější poznatky a technologie, kvůli kterým rychleji zastarávají znalosti a dovednosti lidí,
- častěji se měnící technika a technologie ve firmách,
- častější organizační změny, které musí pracovníci zvládat,
- rostoucí důraz kladený na kvalitu výrobků a služeb,
- zvyšující se proměnlivost podnikatelského prostředí, na kterou musí firmy reagovat,
- měnící se organizace práce, povaha práce, způsoby řízení apod.,
- rozvoj informačních technologií a jejich využívání ve firmách,

- změny orientace lidí na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí vzdělávat,
- pro snadnější získávání a udržování zaměstnanců.

Bartoňková (2010, s. 17) rozebírá, co všechno patří do firemního vzdělávání a řadí sem:

- vzdělávání při adaptaci pracovníka a přípravu pracovníků k vykonávání pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace, kdy pracovník pokračuje v odborné přípravě v oboru, ve kterém pracuje na dané pozici,
- rekvalifikaci neboli formování pracovních schopností člověka směřujícího k osvojení si nového povolání,
- profesní rehabilitaci, kdy jsou lidé, kteří nemohou ze zdravotních důvodů trvale nebo dlouhodobě vykonávat svou dosavadní práci, opětovně zařazovány do pracovního procesu,
- zvyšování kvalifikace.

Pokud se firma rozhodne pro vzdělávání svých pracovníků, měla by být provedena analýza pro nastavení vzdělávacího plánu. K tomu se může využít pozorování pracovníků, rozhovor s nimi, 360stupňová zpětná vazba nebo development centrum.

V další části dojde k vysvětlení nejznámějších a nejvyužívanějších metod, kterými jsou 360stupňová zpětná vazba, hodnotící rozhovor a development centrum. Development centru bude věnována samostatná kapitola, jelikož se jedná o stěžejní téma práce.

1.1 360stupňová zpětná vazba

Tato metoda se hojně využívá pro hodnocení zaměstnanců a nastavování jejich rozvoje. Důvodem pro využití této metody může být menší časová a finanční náročnost, než tomu je u development centra.

360stupňová zpětná vazba je založená na postupných krocích, jejíž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka. Danou osobu hodnotí lidé, kteří s ní přichází do styku. Například tedy kolegové na stejné úrovni, přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, zákazníci a klienti. Ovšem hodnotí se i sám daný pracovník. Výsledkem je zpětná vazba konkrétní osobě, jak ji hodnotí ostatní, jak se jim jeví její chování a jak na lidi ve svém okolí působí (Kubeš & Šebestová, 2008, s 14).

Armstrong (2007, s. 433) uvádí sebehodnocení jen jako jednu z možností, jak 360stupňovou vazbu rozšířit a dostat tak více informací o dané osobě. Podle něj tedy není nutné hodnocení sama sebe. Ovšem mluví o 540stupňové zpětné vazbě, která je nadstavbou 360stupňové zpětné vazby, kde pracovníka hodnotí i externí zákazníci, klienti nebo dodavatelé.

Pokud se firma rozhodne zařadit do 360stupňové zpětné vazby také sebehodnocení zaměstnancem, je zajímavé sledovat, jak se sebehodnocení odlišuje od hodnocení ostatních. Často bývají lidé v sebehodnocení kritičtější, než jak se jeví v reálné situaci.

Údaje o pracovníkovi bývají zjišťovány prostřednictvím dotazníku, ve kterém lidé hodnotí individuálně chování pracovníka na vícebodové stupnici. Jelikož oblastí, které se mohou hodnotit a také stupnic je mnoho, měli bychom při přípravě 360stupňové zpětné vazby definovat její záměr. Na základě záměru se následně vyberou konkrétní položky dotazníku (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 15).

Jednou z možností, jak získat pomocí 360stupňové zpětné vazby ještě přesnější výsledky, je stanovení kompetenčního modelu. Na jeho základě by se nastavila 360stupňová vazba, která by se mohla zaměřovat jen na případy a problémové situace, které nejvíce odpovídají práci na dané pozici.

Jakmile všichni hodnotitelé pošlou nazpět vyplněný dotazník, vypracuje se individuální zpráva, která je prezentována pracovníkovi.

Zpráva bývá poskládána po jednotlivých hodnotitelích, kteří zůstávají v anonymitě, krom nadřízeného (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 15).

Jednou z nevýhod této metody je, že podřízení se mohou bát hodnotit své nadřízené. Proto by měla být zachována jejich anonymita při zpracování a hodnocení. Stejně tak vyhodnocení všech dotazníků bývá velmi časově náročné (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 150).

V dnešní době ale již existují různé programy a aplikace, které vyhodnocování dotazníků zjednoduší a ušetří tak čas zpracovatelům, ale i hodnocený člověk se dříve dozví své výsledky z 360stupňové zpětné vazby.

Armstrong (2007, s. 438) doplňuje výše uvedené nedostatky 360stupňové zpětné vazby o další problémy. Lidé totiž nemusí být upřímní při hodnocení zkoumané osoby. Dále po zpětné vazbě nenásledují další potřebné kroky nebo se příliš spoléhá na technologie a techniku jako takovou.

Naopak výhodu firmy vidí v získání informací o zkoumané osobě od jiných lidí, jejich hodnocení, jak zkoumaného vnímají. Navíc rozšiřuje záběr zpětné vazby a dává nám ucelenější obrázek o vnímání výkonu. Mimo to identifikuje silné a slabé stránky dané osoby apod. (Armstrong, 2007, s 438).

Kubeš s Šebestovou zastávají názor, že sebehodnocení by mělo být vždy součástí této metody. Opačného názoru je Armstrong, který mluví o možnosti hodnocení sebe sama jen jako o možnosti, ale ne podmínce. Spíš vidí sebehodnocení jako součást 540stupňové zpětné vazby. V této otázce tedy nepanuje mezi autory shoda.

Co se týče nevýhod 360stupňové zpětné vazby, Vodák s Kucharčíkovou zmiňují jen pár nejdůležitějších nevýhod, na kterých se shodují i s Armstrongem. Ten ovšem jde více do hloubky a upozorňuje i na různé méně výrazné problémy, které by mohly ovlivnit 360stupňovou zpětnou vazbu.

1.2 Hodnotící rozhovor

Další hojně využívanou metodou je hodnotící rozhovor, nazývaný také hodnotící pohovor. Tato metoda bývá používána ještě častěji než 360stupňová zpětná vazba, protože k ní je často třeba jen nadřízené osoby daného zaměstnance a jen on hodnotí své podřízené a probírá s nimi vzájemnou spolupráci.

Kocianová (2010, s 153) definuje hodnotící rozhovor jako příležitost, kdy si nadřízený a pracovník mohou vyměnit své názory. Cílem rozhovoru bývá sladění požadavků kladených na výkon určité činnosti a skutečných schopností, kterými pracovník disponuje.

Hodnotitel by měl být proškolen na vedení hodnotícího rozhovoru a disponovat potřebnými dovednostmi jako např. asertivitou. Schopností sdělovat kritiku, správně definovat cíle apod. Samotnému hodnocení by měla předcházet také příprava hodnotitele i hodnoceného. Oba si přichystají otázky, zamyslí se nad průběhem rozhovoru, ale i nad dalšími možnými kroky, které budou následovat po rozhovoru (Pilařová, 2008, s. 75-77).

Pokud hodnotitel nebude vědět, jak při hodnotícím rozhovoru postupovat, může to ovlivnit nejen výsledky hodnocení, ale i postoj, který hodnocený k hodnotiteli zastává.

Krom hodnocení dosavadní spolupráce si hodnotitel s hodnoceným vyměňují své názory na možnosti dalšího rozvoje, ale také na příčiny úspěchu a neúspěchu (Pilařová, 2008, s. 80).

Kocianová (2010, s. 153) zdůrazňuje důležitost přípravy nejen hodnotitele, ale také hodnoceného. Hodnotitel by si měl připravit podklady k činnosti hodnocené osoby za dané období a měl by zapřemýšlet nad dalším působením pracovníka ve firmě. Naopak úkolem hodnocené osoby je ujasnit si argumenty ke své práci v daném období, pro které probíhá hodnocení a své představy o další spolupráci.

Na úvod hodnotitel seznámí pracovníka s účelem a cílem rozhovoru. Ideálně naladí příjemnou atmosféru a dá najevo, že hodnocení bude pozitivní. Následně vyzve hodnoceného, aby zhodnotil jeho práci, upozornil na případné problémy, rozvržení času mezi jednotlivými činnostmi apod. Zároveň se zrekapituluje předchozí období. Po ujasnění si situace by mělo dojít k hodnocení ze strany hodnotitele. Ten by měl zmínit pozitivní výsledky práce a ocenit dobře odvedenou práci pracovníka. Potom probere s pracovníkem také negativa na jeho práci. Negativa by neměla převažovat nad pozitivy. Stejně tak by se nemělo začínat výtkami. V další fázi následuje hodnocení cílů a kompetencí, kdy se probírá plnění jednotlivých cílů a následně se zhodnotí kompetence dané osoby. Při hodnocení kompetencí se vychází ze splnění nebo nesplnění cílů. Závěrem tohoto rozhovoru by mělo být nastavení úkolů pro zlepšení práce pracovníka a rozvojová opatření, aby došlo k odstranění jeho nedostatků (Bělohlávek, 2017, s. 82-83).

U hodnotícího rozhovoru je třeba si uvědomit, že se nejedná o rozhovor mezi učitelem a žákem, ale jedná dospělý s dospělým. Snahou by mělo být, aby rozhovor proběhl v klidu, motivoval pracovníka a neponižoval ho. Stejně tak by nemělo docházet k porovnávání pracovníka s jeho kolegy, a to ani ze strany hodnoceného. Hodnotící rozhovor se zaměřuje na zhodnocení celého období, nejen pár dnů nebo týdnů. Proto pokud si tyto skutečnosti hodnotitel neuvědomí, může se celý rozhovor zvrtnout jiným směrem (Bělohlávek, 2017, s. 83-84).

Častým problémem bývá právě sklouzávání k porovnávání hodnoceného s jinou osobou. Ovšem největší problém nastává, když hodnotitel přímo před hodnoceným na tuto skutečnost upozorní. Jakmile se hodnocený dozví, že jeho kolega řeší tyto situace lépe a ví, jak se v nich zachovat, zaujme negativní postoj k problému a vše může vyvrcholit až konfliktem.

K problematice hodnotícího rozhovoru se ve své publikaci vyjadřuje např. Pilařová, Kocianová a Bělohlávek. Všichni se shodují na důležitosti proškolení hodnotitele, protože právě na jeho schopnostech záleží nejvíce při rozhovoru. Pokud nastaví hned od začátku negativní postoj k hodnocení, ztratí rozhovor význam.

2 Development centrum

Další kapitola se bude věnovat již samotnému development centru, kdy dojde k představení historie development centra, jak se vyvíjelo. Následovat bude představení pojmů assessment centrum, ze kterého development centrum vychází, a rovněž také pojmu development centrum. Ballantyne s Povahem vymezili znaky development centra, které rovněž budou představeny pro lepší pochopení termínu development centrum.

2.1 Historie development centra

Pro pochopení provázanosti assessment centra a development centra je třeba se podívat na začátek, jak se development centrum postupně vyvíjelo. Tomu se věnoval ve svých publikacích jak Woodruffe, tak Ballantyne s Povahem.

Woodruffe (2000, s. 8) datuje první development centrum do 80. let 20. století. Od této doby popularita development center rostla a začaly se hojně využívat. Ze začátku sloužily k rozhodování, zda daný člověk má potenciál dalšího rozvoje nebo ne. Lidé buď prošli, nebo selhali. Nic mezi tím nebylo. Informace proudily od kandidátů k firmě, ale opačným směrem ne. Proto i hodnocení na závěr development centra bylo hodně chladné. Účastníci těchto center byli velice demotivovaní z tohoto postupu. Proto došlo v 90. letech 20. století ke změně. Development centra se začala více zaměřovat na rozvoj zaměstnanců. Udávaly si za cíl, dodat zaměstnancům co nejlepší zpětnou vazbu, která jim napomůže v jejich rozvoji a výstupy zasadit do rozvojového plánu.

Obdobně o vývoji development center mluví i Griffiths a Goodge. Ti rozdělili tento vývoj do třech generací development center (Ballantyne & Povah, 2004, s. 147-156).

2.1.1 První generace

První generace se datuje do 70. a 80. let 20. století a tyto development centra se od assessment center lišila jen minimálně. Kladly si za cíl vybrat nejlepšího účastníka nebo identifikovat potenciál účastníků. Délka těchto center byla 1 až 1,5 dne. Již v této době byl účastník zapojován do různých úkolů a situačních cvičení. Co se týče výstupů, rozvojový plán byl součástí zpětné vazby na závěr development centra a neobsahoval tolik informací jako v současnosti (Ballantyne & Povah, 2004, s. 147-156).

Ballantyne a Povah (2004, s. 144-145) nazývají tento typ development center identifikační strategie. Jak říkal již Woodruffe, snažili se identifikovat potenciál účastníků a vyčlenit tyto osoby s vyšším potenciálem do zvláštní elitní skupiny. Říkali, že tito lidé potřebují zvláštní zacházení, odpovídající jejich znalostem a dovednostem. Assessment centru se podobaly tím, že měly jasný účel, byly kratší a levnější. Jelikož se zaměřovaly na osoby s vysokým potenciálem, maximalizovala se návratnost investic a firma tím dosahovala vyššího zisku.

2.1.2 Druhá generace

Druhá generace spadá do konce 80. let a začátku 90. let 20. století. Tato generace přinesla řadu změn. Hlavní změnou je zapojení zpětné vazby a rozvojového plánu do průběhu development center. Tento typ development center se již více zaměřoval na rozvoj zaměstnanců, ale stále jejich hlavním úkolem byla identifikace potenciálu zaměstnanců (Ballantyne & Povah, 2004, s. 147-156).

Zařazení zpětné vazby a rozvojového plánu se odrazilo na kvalitě development centra. Výstupy z něj byly čím dál přesnější a více napomáhaly rozvoji zaměstnanců.

Druhá generace bývá často nazývána jako diagnostická strategie a začala nabývat na významu hlavně ze dvou důvodů. Pokud totiž u některých lidí nebyl identifikován vysoký potenciál a nedostali se tak do elitní skupiny, byli demotivováni pro další práci. Dalším důvodem rozšíření této strategie byla decentralizace firem, kdy každá organizace potřebovala autonomní zaměstnance, kteří pracují na svém rozvoji (Ballantyne & Povah, 2004, s. 145).

Ovšem často organizace vyžadují spíše kombinaci identifikační a diagnostické strategie. Rádi by u lidí identifikovaly jejich budoucí potenciál, ale také je chtějí rozvíjet na jejich současných pracovních pozicích (Ballantyne & Povah, 2004, s. 145).

2.1.3 Třetí generace

Třetí generace vznikala v polovině 90. let 20. století. Ta přinesla tři hlavní změny. První změna se týkala situačních cvičení, která byla přizpůsobena reálným problémům. Tedy úkoly, které plnili účastníci development centra, již nebyly obecné, ale sestavené pro konkrétní pozici dle její pracovní náplně. Druhou změnou bylo oddělení plánu rozvoje od zpětné vazby. Plán rozvoje se jako v současnosti sestavoval až po skončení development centra s určitým odstupem, aby byl čas na vyhodnocení a zpracování výstupů z development centra. Ovšem k největší změně došlo ve způsobu hodnocení účastníků, kdy účastníci dostali možnost hodnotit se navzájem (Ballantyne & Povah, 2004, s. 147-156).

Andrew Constable navrhoval v roce 1999 ještě čtvrtou generaci development centra. Jeho pojetí mluví o development centru jako o investici do vzdělání zaměstnanců. Jeho verze development centra se liší hlavně dáváním zpětné vazby mezi účastníky a koučkem, který probíhá po

každém situačním cvičení. Navíc propojuje běžná cvičení s testy, které se zabývají problémy z života z toho důvodu, aby každý účastník našel své osobní hodnoty (Ballantyne & Povah, 2004, s. 147-156).

Woodruffe se s Ballantyne a Povahem ve většině názorů na zrod development centra shodují. Oba vidí počátky u assessment center, ze kterých se postupně vyvinulo development centrum.

2.2 Assessment centrum

Jak bylo řečeno výše, assessment centrum předcházelo development centru. Proto bude další část věnována představení tohoto pojmu.

Kyrianová (2003, s. 8) mluví o assessment centru jako o souboru metod aplikovaných na skupinu osob za účelem obsazení pracovní pozice.

Assessment centrum se vyznačuje přítomností skupiny účastníků/kandidátů a skupiny hodnotitelů. Mezi hodnotiteli se často nachází i budoucí nadřízený na pozici, pro kterou se hledá vhodný kandidát. Pomocí assessment centra se ověřují hlavně různé sociální dovednosti, jako třeba práce v týmu, prezentační dovednosti, manažerské dovednosti apod. (Kyrianová & Gruber, 2006, s. 15 a s. 133).

Přítomnost nadřízeného u assessment centra se vyžaduje také z toho důvodu, že daný člověk bude pracovat právě pod jeho vedením a záleží tedy i na vzájemných sympatiích a antipatiích. Pokud by totiž rozhodnutí o výběru daného člověka bylo jen v rukou personalisty a jiných lidí, může se stát, že vzájemná spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným nebude fungovat. Zaměstnanec by následně mohl po krátké době z firmy odejít.

Během assessment centra plní kandidáti různé skupinové i individuální úkoly, které jsou předem připraveny pro konkrétní obsazovanou pozici (Koubek, 2009, s. 177-178).

Mezi metody využívané během assessment centra patří (Koubek, 2009, s. 177-178):

- pohovory,
- úkoly simulující problémy, které se mohou vyskytnout na dané pozici,
- řešení případových studií,
- skupinová diskuse,
- manažerské hry,
- testy osobnosti,
- testy schopností apod.

Armstrong (2007, s. 157) říká, že assessment centra mohou napomoci i pro posouzení, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, a to díky pozorování chování kandidátů v různých situacích, testům a strukturovaným pohovorům. Naopak kandidáti mohou lépe poznat firmu, její hodnoty a tím se rozhodnout, zda by jim prostředí dané firmy vyhovovalo.

Vaculík (2010, s. 11) uvádí účely, ke kterým se assessment centra využívají. Jsou jimi:

- výběr zaměstnanců nebo jejich jmenování,
- diagnostika dovedností nebo schopností,
- rozvoj dovedností důležitých pro pracovní pozici.

Assessment centrum je jednou z možností výběru zaměstnanců na danou pozici. Jak se shodují Kyrianová s Koubkem, při assessment centru se pomocí různých metod zjišťuje, jaké dovednosti, schopnosti, ale také vlastnosti mají kandidáti a pomocí těchto metod se vybírá nejvhodnější osoba na danou pozici.

2.3 Co je development centrum

Hned několik autorů se věnuje vysvětlení pojmu development centrum. Jejich poznatky budou představeny v další části společně se znaky, které jsou typické development centrum.

Development centrum bývá často označováno jako rozvojové assessment centrum. Dle Vaculíka (2010, s. 11) slouží hlavně k rozvoji zaměstnanců firmy. Jeho úkolem je diagnostika znalostí a dovedností účastníků.

Ballantyne a Povah (2004, s. 142) upřesňují, že development centrum se nezabývá jen identifikací znalostí a dovedností dané osoby, ale také zjištěním, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Tato zjištění a rozvoj slabých stránek poté napomáhá k lepší výkonnosti a kariéernímu vzestupu dané osoby. Lepší výkonnost a kvalita jedince napomáhá i firmě, které se více daří.

Stejně jako assessment centra, tak i development centra se účastní skupina lidí, kteří plní různé úkoly typické pro jejich profesi. Např. pokud je development centrum zaměřené na ředitele školy a jejich rozvoj, úkoly, které účastníci plní, se vztahují ke komunikaci s rodiči studentů, k přípravě rozpočtu školy nebo k přípravě setkání s jinými řediteli škol (Woodruffe, 2000, s. 1).

Kyrianová (2003, s. 17) doplňuje, že se občas development centrum využívá také k rozhodnutí, které zaměstnance firmy propustit. Ovšem dle Kyrianové toto není správný postup. Development centrum by mělo napomáhat k rozvoji a nerozhodovat o nejslabším článku týmu. V jiné publikaci Kyrianová s Gruberem (2006, s. 122-123) navazují na tuto myšlenku a říkají, že pokud zaměstnavatel zorganizuje pro své zaměstnance development centrum, dává jim tím najevo, že si jich cenní. Zároveň také hledá cesty, jak by zvýšil cenu svých zaměstnanců na trhu práce.

Délka development centra se odvíjí od velikosti skupiny účastníků, typu skupiny apod., ale zpravidla trvá 1-2 dny. Navíc development centrum umožňuje získání informací většího rozsahu než při využití klasických technik zjišťování rozvojových potřeb. Mezi klasické techniky zjišťování rozvojových potřeb se řadí např. rozhovor, dotazník nebo použití výsledků hodnocení (Kocianová, 2010, s. 168).

Výstupy z development centra se dozví každý z účastníků na konci development centra a podrobnější zprávu dostane po zpracování výstupů z development centra. Výstupy slouží především pro sestavení individuálních rozvojových plánů každého účastníka a také pro jejich lepší poznání sebe sama (Kyrianová & Gruber, 2006, s. 123).

Autoři se shodují, že development centrum rozvíjí zaměstnance. Na jeho základě se konkrétní zaměstnanci dozvídají, v čem jsou jejich silné a slabé stránky vzhledem k pozici a na čem mají zapracovat. Ovšem čím více autorů pojednává o development centrech, tím častěji dochází k rozporům v jejich názorech. Jeden z těch nejvýznamnějších je, zda development centrum využívat pro výběr zaměstnanců, které firma propustí. Jedna skupina odborníků se přiklání k názoru, že development centrum slouží k rozvoji zaměstnanců a nemělo by sloužit k jejich selekci. Najdou se ale i firmy, které development centrum využívají k výběru zaměstnanců, které propustí, a to hlavně v případech, kdy firma stagnuje a snaží se snížit náklady.

2.3.1 Znaky development centra

Další část se bude věnovat znakům development centra, jak je vymezili Ballantyne s Povahem.

Jako znaky development centra Ballantyne s Povahem (2004, s. 143-144) označují následující informace:

- Úkolem development centra není vyselektovat osoby, které jsou nebo nejsou vhodné pro danou pozici, jak tomu je u assessment centra. Naopak by měly usnadnit proces rozvoje.
- Development centra vyžadují více času a finančních prostředků než assessment centra. A to hlavně z důvodu více informací, které je třeba shromažďovat pro určení silných a slabých stránek jedince.
- Vlastníkem výstupů z development centra bývá sám účastník, a právě on sdílí tyto výstupy se svým zaměstnavatelem. Naopak u assessment centra výstupy vlastní firma a účastník často nemá žádný přístup k těmto informacím.
- Podávání zpětné vazby často probíhá po každém úkolu, kdy má účastník možnost, vzít si ponaučení ze zpětné vazby a vyvarovat se stejné chybě v dalším úkolu. Tím, že se účastník z chyby ponaučí, dává najevo, že je schopný reagovat na vyjádření a učit se ze zpětné vazby.
- Během development centra by měla panovat rovnováha mezi dobou věnovanou učení se a seberozvoji a dobou věnovanou teorii.
- Při development centrech se vyžadují u hodnotitelů poradenské dovednosti, aby dokázali účastníkům development centra poradit a ulehčit jim proces rozvoje.
- Development centrum by se mělo orientovat jen na ty kritéria a kompetence, které je možné rozvíjet. Kompetence a kritéria, na které bude zaměřeno development centrum, by měla být vybírána tak, aby pomohla ke zvýšení současného nebo budoucího pracovního výkonu.
- Před začátkem development centra se může účastník účastnit různých aktivit jako: přípravných testů, zpětné vazby apod. Tyto aktivity usnadňují následné zapojení do development centra a účastníci ztrácejí ostych.

- Jelikož development centrum je jen začátek celého procesu rozvoje, měl by po jeho skončení zaměstnavatel navázat kontakt s účastníkem. Následně by měli společně pokračovat v aktivitách podporujících rozvoj daného zaměstnance. Naopak firma má za úkol, zajistit všechny potřebné zdroje pro danou osobu, která se chce učit a být rozvíjena.
- Development centrum umožňuje zapojit účastníky jako hodnotitele, a to buď ve spolupráci se specializovanými hodnotiteli, nebo namísto nich. Účastníci v roli hodnotitele podávají zpětnou vazbu svým kolegům – účastníkům. Podílení se na výsledku má pozitivní vliv na účastníky v tom, že jsou odhodlanější pro osobní rozvoj, protože napomáhají k definování potřeb rozvoje. Není jim rozvojový plán jen předložen bez jejich přičinění.

Hlavní rozdíl, mezi assessment centrem a development centrem je ten, že assessment centrum se zaměřuje na výběr vhodného kandidáta na konkrétní pozici. Naproti tomu cílem development centra je zjištění silných a slabých stránek stávajících zaměstnanců na dané pozici a tím usnadnit jejich rozvoj. Jak uvádí Ballantyne s Povahem, development centrum je finančně a časově náročnější, ale o to přesnější informace podává o zaměstnancích.

3 Příprava development centra

Jakmile se rozhodne o tom, že se development centrum bude v dané firmě konat, přichází na řadu jeho příprava.

Přípravná fáze se skládá z několika vzájemně propojených fází. Jsou jimi (Woodruffe, 2000, s. 78-79):

- analýza pracovní pozice,
- návrh development centra,
- školení hodnotitelů.

Vaculík (2010, s. 16) navíc řadí do přípravné fáze přípravu kompetenčního modelu, která souvisí s analýzou pracovní pozice. Kompetenční model by se měl stanovovat následně po analýze pracovní pozice, než se začne se samotným navrhováním development centra.

3.1 Analýza pracovní pozice

Na začátku všech příprav stojí analýza pracovní pozice a od ní se odvozují další kroky v přípravě development centra. Podrobněji se analýze věnuje tato část.

K tomu, aby mohly být vybrány kompetence, které bude zkoumat development centrum, je zapotřebí analýzy pracovní pozice, popř. analýzy situace v organizaci. Analýzu pracovní pozice lze definovat jako sběr a zpracování jakýchkoli informací vztahujících se k pozici, na kterou je prováděna analýza. Metodu sběru a analýzy dat si volí firma sama, není pevně stanovena (Vaculík, 2010, s. 57).

Jinou definici nabízí Koubek (2009, s. 43). Ten říká, že „*analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat*“. Během analýzy se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa,

podmínkách, za nichž se práce vykonává a další souvislosti s pracovním místem.

Thornton, Rupp a Hoffman (2006, s. 81-82) sepsali hlavní důvody, proč analýzu pracovních pozic provádět. Těmito důvody jsou, že:

- Poskytuje užitečné informace pro další části přípravy development centra. Na základě analýzy pracovních míst se připravují simulační cvičení, volí se typ, obsah, forma development centra apod. Získáváme informace nejen k pozici, ale díky analýze situace práce i k organizaci. Tyto informace napomáhají v nastavení development centra na co nejlepší úroveň a k volbě vhodných cvičení.
- Napomáhá k správnému a přesnému rozhodnutí o účastnících. Pokud by byla analýza pracovní pozice vynechána nebo by chyběly klíčové informace, mohlo by to mít za následek chybné nastavení simulačních cvičení. To by se podepsalo i na výstupech a výsledcích development centra.
- Přináší důležité informace pro přípravu hodnotitelů. Aby se všichni hodnotitelé soustředili na stejné parametry, musí těmto parametrům rozumět a chápat je stejně.
- Pro tvorbu rozvojového plánu po skončení development centra je třeba nejen výsledků situačních cvičení a výkonů účastníků při těchto cvičeních, ale také přesných informací o pracovních pozicích, o struktuře organizace apod.

Thornton, Rupp a Hoffman (2006, s. 86-87) ve své knize také představují různé metody analýzy pracovních míst. Patří mezi ně: dotazník pro analýzu pozic, funkční analýza pracovních míst, analýza úkolů a požadavků, Fleishmanova analýza pracovních pozic atd.

Každá z těchto metod poskytuje cenné informace. Ovšem využití jedné metody nestačí. Lepším řešením je, použít kombinaci výše zmíněných metod.

Vaculík (2010, s. 58-59) uvádí dva přístupy k analýze pracovní pozice. Tradiční přístup se hodí pro assessment centra, novější přístup je vhodnější pro development centra, jelikož se zaměřuje více na budoucnost. Tento přístup se orientuje na prostředí, v němž se nachází organizace. Do novějšího přístupu spadá kompetenční modelování a strategická analýza pracovní pozice. Kompetenční modelování se zaměřuje na efektivitu a úspěšnost celé firmy v tuto chvíli i v budoucnu. Identifikuje klíčové znalosti, schopnosti a dovednosti důležité pro úspěch na kterékoliv pozici ve firmě. Dále je určena k identifikaci klíčových kompetencí.

Jak se shoduje Vaculík s Thorntonem, Ruppem a Hoffmanem, analýza pracovních pozic by neměla sloužit jen k analýze pozice, ze které vychází další činnosti v plánování development centra, ale také by měla napomáhat při tvorbě rozvojového plánu. Protože i v této fázi hraje důležitou roli znalost organizace a pozice.

3.2 Kompetenční proces

3.2.1 Kompetence

Společně s analýzou pracovních pozic by se přípravná fáze měla věnovat také kompetenčnímu procesu. Vždy je třeba provést analýzu kompetencí, aby se pro zkoumání v development centru vybraly jen kompetence, které jsou pro danou pozici klíčové.

Pojem kompetence má dva základní významy. Tím prvním je pojetí kompetence jako pravomoci, oprávnění uděleného určitou autoritou. Kompetenci v tomto smyslu lze odejmout některé osobě a přesunout ji na jinou osobu. Jedná se tedy o něco, co je dáno člověku zvenku na základě rozhodnutí druhých. Druhé pojetí mluví o kompetenci jako o schopnosti vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být kvalifikovaný pro výkon dané činnosti. U tohoto významu je brán zřetel na vnitřní kvalitu člověka,

která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku. Právě tento význam je důležitý v kontextu rozvoje zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 96).

Pro potřeby této práce se jeví jako nejlepší definice od Hroníka (2007, s 61), že kompetence je *„trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“* Kompetence nejsou jen dovednostmi, ale také pozorovatelnými způsoby. Díky nim se dosahuje efektivních výkonů.

Do development centra by měly být zařazeny jen kompetence, které jsou ovlivnitelné a lze je rozvíjet pomocí učení a skupinové práce. Proto by kompetence měly splňovat následující kritéria (Vaculík, 2010, s. 72-73):

- Jsou snadno pozorovatelné nejen během development centra, ale i v jiných situacích, např. při práci. Jedná se o důležitý bod, protože pozorování mohou provádět zacvičení hodnotitelé, ale i účastníci. Také oni musí zachytit chování účastníka během plnění úkolu.
- Lidé mohou tyto kompetence trénovat, dokud není dosaženo požadované úrovně jejich rozvoje.
- Lze jednoduše posoudit jejich úroveň a změnu v úrovni kompetence, ke které došlo během rozvoje.

Čím více kompetencí se zkoumá během development centra, tím roste jeho náročnost a délka. Každá kompetence by měla být pozorována alespoň ve dvou úlohách, aby se ji dalo zachytit a zhodnotit.

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 27) dále uvádějí myšlenku Woodruffa, který chápe kompetenci jako chování zaměstnance, které musí na dané pozici použít pro zvládnutí úkolů, jež si vyžaduje konkrétní pozice. Zaměstnanec je kompetentní k plnění daných úkolů, pokud splňuje tři základní předpoklady:

- Disponuje vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi potřebnými pro dané chování.
- Je motivovaný pro použití daného chování, vidí v daném chování hodnotu, a proto je ochoten investovat svou energii tímto směrem.

- Má možnost využít své chování v daném prostředí.

Kompetence mohou být označovány jako základ pozorování a hodnocení chování. Aby je bylo možné využít pro assessment centrum nebo development centrum, musí se nejdříve operacionalizovat do projevů chování. Kompetencí existuje velké množství, proto by mělo dojít nejdříve k jejich protřídění a výběru jen těch, které se se jeví jako klíčové pro danou pozici. Na ty se následně zaměří development centrum (Vaculík, 2010, s. 63).

V definici kompetencí se autoři rozcházejí. Bartoňková rozlišuje dvě pojetí kompetencí, kdy v tom prvním je kompetence pravomocí, kterou pracovníkům dává jiný člověk, často nadřízený. V druhém pojetí je kompetence schopností vykonávat určitou činnost, mít k výkonu této činnosti potřebnou kvalifikaci apod. Naopak Hroník vidí kompetenci jako trs znalostí, dovedností podporující naplnění cíle. Vaculík ji chápe jako dovednost, jež je možné trénovat. Kubeš a spol. s Woodruffem vztahují definici kompetence do pracovní sféry, kdy v ní vidí určité chování zaměstnance, které využívá pro splnění daného pracovního úkolu. Z toho vyplývá, že názory na to, co je kompetence, se liší autor od autora.

3.2.2 Kompetenční model

Nyní se práce bude věnovat již samotnému kompetenčnímu modelu, co tento pojem znamená a jaké jsou jeho typy.

Hroník (2007, s. 68) definuje kompetenční model následovně: *„Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry.“*

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 60-61) rozlišují několik druhů kompetenčních modelů. Rozhodnutí, který kompetenční model bude zvolen, závisí na záměru firmy. Jedná se o tyto kompetenční modely:

- Model ústředních kompetencí – jde o kompetence, jež jsou společné pro všechny zaměstnance firmy, bez ohledu na jejich pozici nebo roli ve firmě. Například ve firmě z oblasti služeb by se mohla označit jako ústřední kompetence orientace na zákazníky.
- Specifický kompetenční model – jedná se o model s cílem identifikovat kvality manažera, jež ho činí úspěšným na dané pozici v dané firmě. Často se jedná o velmi podrobný popis charakteristik chování, protože tyto modely berou v potaz velké množství specifických informací. Např. se může jednat o kompetenční model na pozici regionálního manažera prodeje ve firmě s rychloobrátkovým zbožím, kde bude zohledněn způsob jednání se zákazníky, typ zákazníků, vedení týmu Obchodních zástupců a jejich rozvojové potřeby, podnikatelské záměry firmy atd. Na základě získaných informací vznikne specifický model, který má pro firmu mimořádnou hodnotu, napomáhá zefektivňování práce regionálního manažera apod. Ovšem je velmi nepravděpodobné, že stejný model by fungoval dobře i v jiné firmě. I když pozice regionálního manažera bude mít obdobné kompetence, chování, které se skrývá pod názvem dané kompetence, je odlišné. Proto s největší pravděpodobností se budou shodovat názvy kompetencí v jednotlivých firmách, ale chování bude různé.
- Generický kompetenční model – jako generickou kompetenci můžeme označit takovou kompetenci, která je nezbytná průřezově v každém typu organizace, v každé pozici, ale v různých firmách bude reprezentována jiným chováním. Může se jednat o schopnost řešit problémy. Ve firmě, kde většina problémů nastává při kontaktu se zákazníky, bude

důležitá schopnost vyslechnout klienta, zjistit, kde je problém apod. Naopak ve firmě, kde se řeší problémy hlavně technického charakteru, bude záležet hlavně na analytických schopnostech, na práci s fakty atd.

Rotwell s Lindholmem definovali tři přístupy k tvorbě kompetenčních modelů. Patří mezi ně (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 63-65):

- Preskriptivní neboli vypůjčený přístup – firma nevytváří svůj vlastní kompetenční model, ale převezme již vytvořený kompetenční model od jiné firmy. Jedná se o finančně a časově nejvýhodnější model, ovšem nebere v potaz strategii, strukturu, kulturu a další znaky firmy, která model přejímá.
- Kombinovaný přístup – firma přebere již vytvořený model a uzpůsobí ho specifikům své firmy.
- Přístup šitý na míru – nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, jak tomu je u kombinovaného přístupu, ale vytváří se úplně nový model, který přesně odpovídá potřebám firmy.

Rozhodnutí, jaký přístup zvolí, záleží na firmě. Často rozhodují finance, proto organizace přistupují buď ke kombinovanému přístupu, nebo k preskriptivnímu přístupu.

3.2.3 Identifikace a rozvoj kompetencí

Další část se bude věnovat identifikaci kompetencí, které jsou klíčové pro danou pozici a odvíjí se od nich další kroky development centra.

Existuje více než 40 technik pro identifikaci kompetencí, ale zjednodušeně lze rozdělit do pěti etap (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 46-57):

- Přípravná fáze – zaměřuje se na identifikaci klíčové pracovní pozice, získání informací o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech firmy a na porozumění organizační

strukturu. Potřebné informace bývají nejčastěji zjišťovány strukturovanými rozhovory s manažery na strategických pozicích a studiem materiálů firmy.

- Fáze sběru dat – další fáze se snaží získat podrobnější informace o pracovním místě, roli, kterou bude osoba na této pozici vykonávat nebo aktuálně vykonává apod. K sběru dat se využívá: rozhovoru nebo metody kritických situací, panelu expertů, průzkumu, přímého pozorování, analýzy pracovní úkolů nebo databází kompetenčních modelů.
- Fáze analýzy a klasifikace informací – informace získané v předchozích dvou fázích se musí zpracovat. Výstupem fáze analýzy a klasifikace informací je seznam kompetencí. Jedná se spíše o náčrt kompetencí, který vznikne seskupením příbuzných projevů chování.
- Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu – v předposlední fázi se podrobněji propracovává charakteristika kompetence tak, aby pokud možno co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, jež ji charakterizuje. Dále se přiřazuje název dané kompetenci a vytváří se stupnice.
- Ověření vzniklého modelu – seznam kompetencí, který byl výsledkem fáze analýzy a klasifikace informací musí na závěr projít ještě testováním. Bartoňková (2010, s. 102-103) doplňuje, že výstupem poslední fáze identifikace kompetencí je příprava kompetenčního modelu k užívání, tedy k implementaci do systému řízení lidských zdrojů.

Může nastat situace, že firma sice vypracuje kompetenční model na danou pozici, ale dále s ním nepracuje. V tomto případě aktivita, vynaložená na jeho přípravu, byla zbytečná.

Pokud se firma chystá kompetence rozvíjet, musí být schopna rozpoznat, zda pracovník danou kompetenci má, používá ji při práci, nebo ji nemá tolik rozvinutou a při práci ji nepoužívá. Rozvoj vždy směřuje k tomu, aby došlo ke změně chování. Změna vede k tomu, že daná osoba si osvojuje nové chování, které dříve nevyužívala. Čím častěji dané chování používá, tím více rozvíjí kompetenci. Pokud se u některé osoby kompetence neodhalí nebo jen v malé míře, mělo by dojít k položení otázky: je to způsobeno tím, že osoba nemá dostatečné dovednosti, schopnosti, zkušenosti k tomu, aby se uměla chovat požadovaným způsobem, nebo nebyla motivována se takto chovat? Pokud firma nalezne odpověď na tuto otázku, je schopna také navrhnout účinný program rozvoje (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 114-115).

Tomuto tématu se velmi podrobně věnuje Kubeš, Kurnický a Spillerová. Jejich názory se shodují s názory dalších autorů, kteří nevěnují problematice tvorby kompetenčního modelu celou knihu, ale jen pár stran v rámci jiného tématu. Pojetí identifikace kompetencí do pěti fází Kubeše a spol. obsáhne situace, které se při identifikaci kompetencí řeší.

3.3 Techniky development centra

Dalším krokem v přípravě je volba technik hodnocení účastníků development centra. Ta vychází z analýzy pracovního místa a určení kompetencí, které jsou pro development centrum důležité. Špatná volba technik může zapříčinit, že development centrum nebude zjišťovat přítomnost nebo nepřítomnost vybraných kompetencí, které byly stanoveny v předchozí fázi přípravy. Proto by měl tvůrce development centra věnovat každé přípravné fázi dostatek času a prostoru, protože má velký vliv na výsledky celého development centra.

Dle Plamínka (2010, s. 110) existují čtyři klíčové tréninkové techniky, tzv. velká čtyřka. Mezi ně řadí prezentaci, diskusi, řešení modelových situací a řešení reálných situací.

Vaculík (2010, s. 74) říká, že právě tyto techniky odlišují assessment a development centra od jiných metod výběru a hodnocení lidí. Modelovou situaci neboli techniku hodnocení definuje jako metodu, ve které se účastník musí chovat nějakým způsobem, nejen uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, jak by to udělal.

Široké spektrum technik, kterými se dá zkoumat úroveň kompetencí, nabízí nepřehledné množství možností, jak techniky poskládat a které vybrat pro dané development centrum.

Pro účely této práce bude využito dělení technik, které uvádí Kyrianová (2003, s. 25-44) ve své knize. Tyto techniky se sice týkají přípravy assessment centra, ovšem stejné metody se využívají i pro development centrum. Kyrianová (2003, s. 25-44) rozdělila techniky takto:

- testové metody,
- rozhovor,
- úkoly pro kandidáty,
- jazykové a jiné znalostní testy,
- další metody.

3.3.1 Testové metody

Testových metod se často využívá pro zjištění informací o dané osobě, o její schopnosti učit se, o osobnostních rysech atd. Mimo to, jedná se o individuální úkol, proto je možné s ním vyplnit čas v programu, který je vyměřen individuálním rozhovorům nebo jiným individuálním činnostem. Navíc individuální testy napomáhají k doplnění si obrazu o dotyčné osobě (Kyrianová, 2003, s. 25-26).

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 91) uvádí, že se jedná o standardizovaný způsob vyšetření, kdy dochází k dodržování určitých pravidel, užívá se jednotných pomůcek a jednotným způsobem se vyhodnocují získané informace. Test má povahu experimentu, protože vyvolá v testovaných osobách chování v kontrolovaných podmínkách.

Ovšem ne každý hodnotí využití testových metod v development centru pozitivně. Často se vyskytují i negativní postoje k testovým úlohám související s názorem na psychologii práce při výběru kandidátů a při rozvoji zaměstnanců. Můžeme se setkat s názorem lidí, že psychodiagnostika nepřináší žádné zajímavé a užitečné informace. Mimo to, bývá zpochybňován výkon v čase. Ne pokaždé bude reagovat daný člověk stejně v konkrétní situaci. Může se stát, že nyní by vyřešil situaci jinak než např. za pár měsíců (Kyrianová, 2003, s. 32-33).

Mezi testové metody se řadí různé výkonové testy, osobnostní dotazníky a projektivní testy.

VÝKONOVÉ TESTY

Jednou z nejstarších diagnostických metod jsou právě výkonové testy neboli testy schopností. Zaměřují se na výkon testované osoby, na úspěch nebo neúspěch. Slouží pro měření, řazení nebo také srovnávání výsledků. Odpovědi testovaných osob se mohou hodnotit několika způsoby: dobře-špatně, ano-ne, lepší-horší (Svoboda, Humpolíček & Šnorek, 2013, s. 93).

Do kategorie výkonových testů patří: testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí. Výsledky těchto testů by při vyhodnocování měli být brány v potaz jen jako orientační. Na jejich kvalitě se totiž podepisuje mnoho vedlejších faktorů jako koncentrace, motivace, stres, zkušenost, prostředí a další. Osoba, která se bude zabývat vyhodnocováním výkonových testů, by měla disponovat dostatečnými zkušenostmi z této oblasti (Kyrianová, 2003, s. 26-28).

Vyhodnocování výkonových testů laiky není na místě. Jejich význam bývá často skrytý. Proto by se v tomto případě mělo využít specialisty na danou problematiku.

Svoboda, Humpolíček a Šnorek, (2013, s. 93) naopak o výsledcích výkonových testů říkají, že bývají většinou nezávislé na subjektivních úmyslech testovaných osob. Tedy pokud by testovaná osoba chtěla upravit výsledky klamavými odpověďmi nebo jinak ovlivňovat výsledky, nemělo by dojít ke znehodnocení výsledků testů.

Hroník (2005, s. 200) zmiňuje problém výkonových testů, kdy to, co lze celkem dobře měřit nemusí být relevantní s tím, co se sleduje. Navíc u výkonových testů může účastník dosáhnout horšího výsledku, než je skutečnost, ale dobře sestavené výkonové testy vylučují, aby dosáhli výsledku lepšího.

Kyrianová vidí jako problém u výkonových testů fakt, že výsledky může zkreslit rozpoložení zkoumané osoby. Tedy stres nebo nemoc, kterou osoba prochází. Ovšem Svoboda s Humpolíčkem a Šnorkem uvádějí, že pokud by zkoumaná osoba chtěla výsledky zkreslit úmyslně, nemělo by to získané informace ovlivnit.

OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍKY

Osobnostní dotazníky bývají označovány jako psychodiagnostické metody. Zakládají si na subjektivních výpovědích vyšetřované osoby o jejich vlastnostech, citech, postojích, názorech, způsobu reagování v různých situacích. Zkoumaná osoba má za úkol zatrhnout nebo jinak označit výpovědi, které podle jejího mínění nejlépe vystihují určitý znak. Osobnostní dotazník je metodou nepřímého posouzení, kdy zkoumaná osoba nebývá tázána přímo na daný osobnostní rys, ale spíš popisuje chování v určitých situacích, ve kterých se sledovaná vlastnost může projevit (Svoboda, Humpolíček & Šnorek, 2013, s. 317-318).

Daná osoba o sobě prozradí jen ty informace, které nám chce ona sama sdělit. Výsledky osobnostního dotazníku slouží k rozšíření pohledu na dotyčného. Zacházet s ním může kdokoliv, proto je tak oblíbený. Většinu těchto dotazníků mohou účastníci development centra vyplňovat sami jen s minimálním dohledem. Vyplňování se může přerušit a pokračovat později. Ovšem neměli by účastníci dostat dotazník na vyplnění domů (Kyrianová, 2003, s. 28-29).

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 317-319) doplňují, že výhodou dotazníků je rovněž snadná administrace. Naopak vidí nedostatky v tom, že výsledek osobnostního dotazníku závisí na tom, jak je zkoumaná osoba schopna samu sebe adekvátně ohodnotit. Dotazníky totiž počítají alespoň s průměrným intelektem zkoumaných osob. Také mívají zkoumané osoby problém, sdělit o sobě informace v písemné formě. Zkoumaným osobám chybí nadhled, aby o sobě dokázaly objektivně a kriticky vypovídat. A stejně jako u jiných metod i u osobnostních dotazníků může zkoumaná osoba záměrně zkreslit výsledky, když se snaží svými odpověďmi ukázat v příznivějším světle. Ovšem největší problém vidí Svoboda, Humpolíček a Šnorek v tom, že osobnostní dotazník nám neukazuje, jaká zkoumaná osoba je, ale jak se vidí nebo jak by se chtěla vidět.

PROJEKTIVNÍ TESTY

Hroník (2005, s. 203) definuje projektivní testy takto: „*Projektivní testy jsou takové testy, kde je nesnadná vědomá kontrola odpovědi. Není totiž až tak zřejmé, jaká by byla žádoucí odpověď.*“

Kyrianová (2003, s. 30–31) naopak uvádí definici od Šípka, který říká, že projektivní techniky zachycují svět osobních významů, významností, vzorců reagování i prožívání a na rozdíl od osobnostních dotazníků mohou zjistit více o jedinečné osobnosti dané osoby a o její dynamice.

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 217-218) uvádějí, že do projektivních technik promítají zkoumané osoby obsahy svých duševních procesů navenek, připisují je jiným osobám nebo je spatřují v jiných lidech, ale i ve zvířatech, rostlinách předmětech atd. Projektivní metody si kladou za cíl poznávat celou osobnost zkoumané osoby. Dochází ke konfrontaci jedince s podnětovou situací, která je značně neurčitá a málo strukturovaná. Z toho důvodu může každý jedinec odpovídat jinak.

Mezi projektivní testy patří například Baum test, grafologie, Hand test a Lüscherův barvový test. Vždy by toto testování měla provádět kvalifikovaná osoba, která zajistí kvalitní dotazování a pozorování během testování. Kandidátovi by mělo být dopřáno tolik času, kolik potřebuje. Výsledky projektivních testů jsou brány jako hypotézy. Dokáží dodat informace o osobnosti, ale nesmí se zapomenout na důkladné ověření výstupů z testů (Kyrianová, 2003, s. 30-31).

Svoboda, Humpolíček a Šnorek i Kyrianová se shodují, že osobnostní dotazníky jsou jednoduchými na administraci a jejich vyhodnocení nezabírá tolik času. Ovšem dochází mezi nimi i k rozporu. Kyrianová vidí u výkonových testů možný problém v tom, že různé vedlejší faktory mohou znehodnotit jejich výsledky. Naopak Svoboda Humpolíček a Šnorek si nemyslí, že by ke znehodnocení mohlo vlivem různých faktorů dojít.

3.3.2 Rozhovor

Další část se bude věnovat rozhovoru. Zaměří se na to, jak rozhovor probíhá a co je pro něj typické.

Nejčastěji rozhovory probíhají v druhé části development centra. Individuální rozhovory se konají v jiné místnosti, než jsou zbylí účastníci. Vždy je k němu pozván jen jeden účastník, zatímco ostatní vyplňují dotazníky nebo řeší různé testy. Pro rozhovor můžeme zvolit libovolný

časový úsek, který by ovšem měl být následně stejný pro všechny účastníky (Kyrianová, 2003, s. 34-35).

Místnost, kde se konají rozhovory, by měla být oddělena od místnosti s ostatními účastníky. Stejně tak by ostatní neměli slyšet rozhovor přes stěnu, pokud místnost není odhlučněná.

Hroník (2005, s. 111) uvádí minimální délku trvání rozhovoru, která podle něj činí 20 minut. Ovšem ideálně rozhovor trvá 45 minut. Pokud máme větší množství účastníků, zabral by jednomu hodnotiteli rozhovor celé development centrum. Proto se nabízí řešení, aby rozhovory provádělo více hodnotitelů paralelně. Další možností je, provést rozhovor mimo development centrum, a přesto by výsledek rozhovoru byl zahrnut do výstupů z development centra.

Před samotným rozhovorem by mělo dojít k domluvě, kdo celý rozhovor povede. Často se jedná o moderátora akce. Rozhovor by měl být veden standardizovaně nebo polostandardizovaně. Na začátku vysvětlí osoba, která rozhovor povede, co se bude dít a jak dlouho bude rozhovor zhruba trvat. Tyto úvodní informace pomáhají k odbourání stresu u účastníka a k získání alespoň malého pocitu kontroly nad situací (Kyrianová, 2003, s. 34-35).

Příprava před samotným rozhovorem je důležitá i z důvodu, aby rozhovory se všemi účastníky proběhly obdobně a účastníci měli podobné podmínky.

Výsledky rozhovoru může ovlivnit řada faktorů jako např. atmosféra a taktika rozhovoru, jak přistupuje hodnotitel i účastník k samotnému rozhovoru, jak moc se účastník otevře apod. Příliš časté zapisování informací hodnotitelem může mít na účastníka negativní vliv v tom, že se uzavře a nevyovídá zcela upřímně (Bělohlávek, 2016, s. 58-59).

PSYCHOLOGICKÝ ROZHOVOR

Psychologického rozhovoru se v ideálním případě účastní dva hodnotitelé, ale ne více. Účastník o sobě zmiňuje hodně osobní informace a při účasti více lidí by se mohl cítit nekomfortně a bát se některé údaje zmínit. Ze stejného důvodu by se nemělo pořizovat video nebo audio záznam z rozhovoru. Rovněž z údajů z minulosti se nemůže spolehlivě předpovědět budoucnost (Hroník, 2005, 115).

U psychologického rozhovoru by neměl být přítomen nadřízený daného zaměstnance, jelikož zaměstnanec o sobě zmiňuje osobní informace, které by se mohl před nadřízeným zatajit, aby mu to v práci neuškodilo. Mimo to, manažer se často nevyvaruje tomu, aby nereagoval na odpovědi účastníka, což ovšem může velmi ovlivnit celý rozhovor (Kyrianová, 2003, s. 35).

Zatímco v jiných případech se vyžaduje účast nadřízeného, u psychologického rozhovoru jeho přítomnost není žádaná. Čím menšímu počtu lidí se bude muset účastník svěřovat se svými osobními informacemi, tím lépe. Je možné, že toho prozradí na sebe víc, než kdyby u rozhovoru bylo více lidí.

NÁTĽAKOVÝ ROZHOVOR

Nátlakový rozhovor se často využívá k zjištění, jak je účastník odolný vůči stresu. Během rozhovoru bývá různými způsoby tlačěn do kouta, znejišťován nebo dochází ke zpochybňování věcí či hodnot pro něj důležitých. Lze se dozvědět, co účastník vydrží, aniž by reagoval agresivně, protože agresivní výpad znamená prohru (Kyrianová, 2003, s. 35-36).

Rozlišujeme několik druhů rozhovorů, kde každý má jiné užití. Ať už se jedná o psychologický rozhovor nebo rozhovor nátlakový, jedno mají společné. Hodnotitelé se o účastnících dozvídají informace přímo od nich

při individuálním rozhovoru. Stejně tak informace získané při rozhovorech hrají podstatnou roli při vyhodnocení development centra. V každém development centru by měl být rozhovoru věnovaný čas.

3.3.3 Úkoly pro kandidáty

Následující část se bude věnovat další metodě, úkolům pro kandidáty. Ty se dělí na individuální, dialogové a skupinové.

INDIVIDUÁLNÍ ÚKOLY

Individuální úkoly se vyznačují tím, že je kandidát zpracovává samostatně. Často se jedná o různé písemné úkoly, které účastník plní během development centra nebo později doma (Kyrianová, 2003, s. 36).

K plnění úkolů doma by se mělo přistupovat jen zřídka. V tu chvíli není účastník pod dohledem hodnotitelů a může se o plnění úkolu radit s jinými osobami. Stejně tak hodnotitelé nemohou soudit různé reakce účastníka, které během plnění úkolu nastanou.

Do individuálních úkolů řadíme **ukázky práce**. Tuto metodu používáme v případě, kdy účastník má možnost předvést práci, kterou vykonává. Mělo by se jednat o činnost, která je typická pro pracovní náplň účastníka a kvalita jejího vykonávání musí ovlivňovat pracovní úspěšnost. Jako příklad se může uvést psaní všemi deseti prsty, kdy musí účastníci svou dovednost předvést. To je užitečné pro osoby pracující v administrativě nebo pro manažery, ale u manažerů neovlivní jejich pracovní úspěšnost, jak tomu je u administrativních pracovníků. Často se využívá také možnosti samostatného ohodnocení dovednosti účastníkem. Toto bodování se ovšem odchyluje od skutečnosti, a to na obě strany, protože měřítko hodnotitele bývá odlišné (Kyrianová, 2003, s. 36).

Další možností jsou **případové studie** neboli modelové situace. Ve větší míře se začaly využívat na začátku minulého století, ještě před

vznikem assessment a development center. Kladou si za cíl posoudit soubor tvrdých a měkkých dovedností (Hroník, 2005, s. 147).

Vaculík (2010, s. 79) uvádí definici, kde zmiňuje, že se jedná o písemné úkoly, které obsahují nepřehledné množství dat. Jejich úkolem je najít vhodné řešení situace, popsané v zadání.

Zadání úkolu by mělo být uváděno spíše obecněji než příliš konkrétně. V případě, že účastník nebude mít všechny informace k vyřešení problému, měl by si otázky sepsat i s odůvodněním, proč odpovědi na tyto otázky potřebuje. Následně si na otázky může odpovědět, ale musí ve zpracování úkolu uvést, z čeho vycházel. Postup při plnění úkolu pomáhá odhalit uvažování daného člověka a jeho přístup k úkolu. Zda si nastaví smyšlená data tak, aby neměl s úkolem moc práce nebo naopak, chce dokázat, že nemá problém s vyřešením úkolu se složitějším zadáním. Navíc ukazuje, zda jeho vymyšlené údaje nejsou mimo realitu apod. Případové studie ukazují, jak se účastník dokáže v daném typu úkolů orientovat a jak postupuje (Kyrianová, 2003, s. 36-37).

Řešení případové studie se neobejde bez porozumění informacím ze zadání, identifikace důležitých informací, které jsou zásadní pro řešení problému a poznání informace nepotřebné. Dále řešení případové studie vyžaduje i hledání řešení, výběr vhodného řešení a jeho prošetření (Vaculík, 2010, s. 79).

Hodnotitel doptáváním zjišťuje smýšlení účastníka nad úkolem, jak postupoval, zda využíval kreativity, jak úkol splnil v porovnání s ostatními účastníky atd. Do hodnocení případových studií by se měl zapojit manažer, jelikož právě on ví, jaký přístup k práci u jeho podřízených mu vyhovuje a dokáže nejlépe posoudit odbornost daných účastníků. Co se týče formy hodnocení, jedna z možností je, že manažer oznámkuje jako ve škole vystoupení každého účastníka známkou 1-5. Ovšem k tomu by se zbylí hodnotitelé měli manažera doptat, co ho k dané známce vedlo, proč daného

účastníka ohodnotil právě takto atd. Manažer by měl brát v potaz také hodnocení zbylých hodnotitelů. Jako dobrá volba se jeví prezentace nebo obhajoba daného postupu účastníka při řešení případové studie v závěru řešení úkolu. Právě během prezentace řešení mají hodnotitelé možnost se doptávat, proč účastník takto postupoval a jak své tvrzení myslel. Dokud nebudou hodnotitelé znát odpovědi na všechny jejich otázky, neměli by přistoupit k interpretaci pozorování (Kyrianová, 2003, s. 36-37).

Každý účastník by měl dostat prostor obhájit své počínání. Hodnotitelé se během této diskuse mohou dozvědět zajímavé informace o účastníkovi a jeho smýšlení, které ovlivní jejich hodnocení.

Případových studií se využívá pro zjištění, zda daný účastník umí řešit problémy, ale také pro měření práce s informacemi, hledání informací, analýzy problému a orientace na detail (Vaculík, 2010, s. 79).

Další možností, jak si vyzkoušet individuálně dovednosti, schopnosti a znalosti účastníků, je **In-Basket methods**. Kyrianová (2003, s. 38) uvádí ve své publikaci definici Bedrnové, která o In-Basket methods říká, že se jedná o kombinaci rolové hry, případové studie a testu. Nejčastěji se touto metodou zjišťuje nebo rozvíjí organizační schopnosti účastníka. In-Basket methods může být zadána jak pro individuální, tak pro skupinové vypracování.

Je postavena na rozhodování účastníka, jak se zachová v dané situaci, kdy musí seřadit dané činnosti nebo popsat postup, v jakém by se činností věnoval (Kyrianová, 2003, s. 38).

Ballantyne s Povahem (2004, s. 52-53) doplňují, že hlavními dovednostmi, na které se In-Basket methods zaměřuje, jsou plánování, organizace, prioritizace, rozhodování a delegování. Často se zabývá činnostmi, které vykonávají osoby na dané pozici a mají za úkol stanovit priority u činností uvedených v zadání a postup, jak by je účastník řešil. Rovněž je možné zařadit do development centra úlohu, kde mají účastníci

rozhodnout, jak postupovat při vyřizování své emailové schránky, kde naleznou různé dopisy, zprávy od kolegů, nevyžádanou poštu, reporty apod.

Dle Kyrianové (2003, s. 38) se tato metoda vyhodnocuje tak, že hodnotitel stanoví ideální postup a porovnává pořadí činností u ideálního postupu a postupu, který zvolil daný účastník. Za shodu v pořadí dostává účastník plusový bod a za rozdíl se jeden bod účastníkovi odečítá. Výsledné číslo se porovnává s normami. Ovšem výsledek In-Basket methods může být zkoumán i kvalitativně.

Mezi nevýhody patří velká náročnost vyhodnocení získaných informací. Úlohy totiž nemívají jen jedno správné řešení, což vyhodnocení a posouzení úrovně kompetencí komplikuje. Proto hodnotitel musí porozumět uvažování účastníků, aby užití této metody v development centru nebyla jen ztráta času. Dalším problémem je časová náročnost vyhodnocení a administrace In-Basket methods. Splnění úkolu může zabrat i několik hodin a pokud účastníci mají na závěr své řešení ještě odprezentovat, čas potřebný pro dokončení tohoto úlohy se ještě navýší (Vaculík, 2010, s. 83).

Časová dotace na tyto úkoly je větší, ovšem výsledky mohou podat velice důležité informace např. o organizovanosti daného člověka nebo o jeho schopnostech plánování si činností.

Naopak pro využití In-Basket methods v development centru mluví jejich vysoká validita a možnost měřit velké množství kompetencí při správném nastavení zadání úkolu (Vaculík, 2010, s. 83).

Krom In-Basket methods se využívá také **prezentace**. Nebývá pouze samostatným úkolem, ale může se stát součástí jiného úkolu, a to skupinového i individuálního (Hroník, 2005, s. 102).

Prezentace nemá daleko k ukázce práce, ale ani k hraní rolí. Může se prezentovat téměř cokoliv od pracovního úspěchu až k tomu, co znamená

pojem černá díra. Od případových studií se liší zadáním, které je u prezentace velmi strohé a veškerý obsah a podání záleží jen na uchopení prezentujícího. Role hodnotitelů během prezentace se může lišit. Při aktivním zapojení hodnotitel vstupuje do prezentace účastníka. Naopak při pasivním zapojení hodnotitel nebo hodnotitelé mlčí a nechávají prezentujícího odvyprávět jeho připravenou řeč. Pokud se správně sestaví zadání prezentace, často přináší hodnotitelům důležité informace o prezentačních schopnostech účastníků, jejich dotahování úkolů nebo o schopnosti reagovat na nečekanou situaci (Kyrianová, 2003, s. 38-39).

Jednou z možností je sebezprezentace, která se využívá pro zhodnocení prezentačních dovedností účastníků, ale hodnotitelé si všímají i pojetí sebe sama a způsobu zvládnání stresu. Sebezprezentace se velmi často zařazuje do development center pro manažerské pozice na nižší nebo střední úrovni řízení a pro obchodníky (Hroník, 2005, s. 102)

Při prezentaci je možné kombinovat více charakteristik, ale pokud dojde k volbě špatné kombinace těchto charakteristik, může se stát, že daná úloha bude u účastníka sledovat jen jeho prezentační dovednosti a žádné další schopnosti (Vaculík, 2010, s. 82).

DIALOGOVÉ ÚKOLY

Pro dialogové úkoly se používají také názvy rozhovory ve dvojici nebo hraní rolí. Dialogové úkoly se podobají ukázkám práce a často se využívají k simulaci obchodního rozhovoru. Nejedná se o reálný obchodní rozhovor, ale velmi se mu podobá. Ovšem jako téma dialogu se může zvolit i rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, kdy má účastník za úkol ukázat své manažerské dovednosti. Další možností je rozhovor zaměstnance s nespokojeným klientem. Pro posouzení vyjednávacích schopností se volí rozhovor kolegy s kolegou nebo s jinou osobou, se kterou si jsou rovni (Kyrianová, 2003 s. 39).

Podob dialogového rozhovoru je nepřehledné množství. Ať se pořádá development centrum na jakoukoliv pozici, v nějaké podobě by měl být dialog jeho součástí.

Pokud se použije rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, účastník nejčastěji zastává roli nadřízeného a může si zvolit, cíl rozhovoru a jeho postup, ale není to podmínkou. Některá zadání dialogového úkolu jsou nastavena tak, že si účastník v roli nadřízeného volí téma rozhovoru nebo ho jinak specifikuje. U konfrontačních situací, kdy rozhovor vede ke sdělení nepříjemné záležitosti, se hodnotitelé zaměřují na přístup účastníka ke sdělování těchto věcí, zda mluví otevřeně, přímo a jednoznačně, necítíme z jeho sdělení nespokojenost, anebo se neschovává za jiné lidi a pravidla (Vaculík, 2010, s. 77).

Dialog mohou vést mezi sebou dva účastníci nebo jeden účastník a jeden z hodnotitelů. Při dialogu mezi dvěma účastníky může nastat situace, kdy se dialog bude ubírat jiným směrem, než hodnotitelé předpokládali a může se dostat do jiných sfér. Pokud tedy chceme udržovat dialog v určité rovině, jeví se jako lepší varianta dialog účastníka a hodnotitele. Hodnotitel často mívá připravené otázky a směry, kam svádí řeč (Kyrianová, 2003, s. 39).

Výhodou dialogu je, že svým obsahem se přibližuje pracovní realitě. Další plus je viděno v realitě rozhovorů, protože účastník musí během dialogu reagovat na výroky druhé osoby. Tím dostává velký prostor pro projevení různého chování. Účastník má během dialogu jasně vymezený prostor, což vyhovuje lidem, kteří nejsou schopni se prosadit v týmových úkolech. I časová náročnost je nižší než u jiných technik (Vaculík, 2010, s. 78).

Pozitivem dialogu mezi účastníkem a hodnotitelem je i to, že všichni účastníci absolvují podobné rozhovory a obdobně náročné. Navíc hodnotitel může účastníkovi napomoci, pokud by nevěděl, jak pokračovat

nebo v případě jeho selhání při dialogu. Naopak pokud je žádoucí, aby všichni hodnotitelé bedlivě sledovali vystoupení účastníků a mohli posoudit, jak si vedou, měla by se zvolit forma dialogu mezi dvěma účastníky (Kyrianová, 2003, s. 39).

Mezi nevýhody se řadí menší strukturovanost, kdy mají účastníci velkou možnost interakce. Navíc pokud bude dialog probíhat mezi účastníkem a hodnotitelem, hodnotitel by měl dobře znát měřené kompetence a mít zkušenosti s různými reakcemi účastníků, aby byl schopen vytvořit obdobně náročné podmínky pro všechny účastníky (Vaculík, 2010, s. 78-79).

TÝMOVÉ ÚKOLY

Jako poslední budou představeny týmové úkoly neboli skupinové modelové situace. To jsou takové situace, kterých se účastní alespoň dva účastníci development centra a plní zadaný úkol. Během plnění úkolu se mohou účastníci ocitnout v různých rolích (Hroník, 2007, s. 153).

Týmové úkoly zkoumají hlavně spolupráci v týmu, sebeprosazení, ne/agresivní způsoby vyjednávání, tendenci k určitým týmovým rolím, reakci na sociální interakci, např. reakci na dominantního člena v týmu, na manipulátora nebo reakci na verbální agresi, vulgarity a rovněž podporu celého týmu apod. Jednodušeji se připravuje týmová hra z pracovního prostředí než na abstraktní téma. S hrou zaměřenou na pracovní téma se účastníci snáze sžívají a vědí, co se od nich očekává. Abstraktní téma může na každého účastníka působit jinak. Stává se, že účastníky vyvede z rovnováhy a cítí se nejistí (Kyrianová, 2003, s. 39-40).

Účastníci jsou různé povahy. S tím by se při skupinových úkolech měli umět vypořádat a nepodlehnout tlaku.

Hroník (2007, s. 153-194) dělí skupinové modelové situace dle zaměření na modelové situace se zaměřením na sledování výkonových

charakteristik, interpersonálních charakteristik, kognitivních charakteristik a reakcí na stres. V modelových situacích sledující výkonové charakteristiky mají účastníci za úkol předložit, vypracovat apod. nějaký projekt. Nemluví tedy jen hypoteticky o nějakém řešení, ale prakticky toto řešení připravují a zaznamenávají, takže výstup tohoto typu modelové situace má materiální podobu. Naopak modelové situace se zaměřením na interpersonální charakteristiky mají za cíl, dohodnout se ve skupině na výsledku úkolu. V těchto úlohách se sleduje hlavně interakce účastníků s druhými, jeho aktivní zapojení, jaká data získává atd. Úlohy, které se specializují na kognitivní charakteristiky mají vymyslet postup a řešení úkolu. Týmových úkolů se často využívá pro nižší a střední manažerské pozice. Modelové situace zaměřené na sledování reakce na stres jsou sestavené tak, že účastníci jsou tlačeni k nucené volbě rolí a následně je hodnotitele hodnotí body za chování v daných rolích.

U týmové hry je vždy důležitá její příprava. Klade za cíl, dozvědět se, jak jednotlivci pracují v týmu, jak budou reagovat ve skupině a jak dospějí k řešení. Jedním z úkolů, který mohou účastníci plnit, je seřazení položek dle jejich osobních, ale i skupinových priorit nebo sestavení plánu řešení dané situace po vzájemné domluvě celého týmu. Při vytváření týmové hry hraje důležitou roli, zda se zaměří na pracovní prostředí nebo se zvolí abstraktní téma. Pokud se vybere hra z pracovního prostředí, měl by tvůrce development centra spojit síly s nadřízeným a doptat se, pokud to neví, jaké problémy se na konkrétní pozici řeší. Doporučuje se daný problém zobecnit, tedy nepopisovat v zadání konkrétní situaci, která se stala (Kyrianová, 2003, s. 41-42).

V tomto případě by mohli hodnotitelé být ovlivněni tím, jak se situace řešila. Ale těžit by ze znalosti situace mohli i účastníci.

Následně se pro daný problém sestaví zadání týmové hry. Pokud si chce tvůrce zjednodušit práci, může čerpat z literatury, kde nalezne různé

vzory týmových her, které je možné v development centru využít. Stejně tak se doporučuje nevyužívat stále jednu týmovou hru dokola, jelikož hodnotitelé si na danou hru zvyknou a kvalita hodnocení se tím sníží (Kyrianová, 2003, s. 41-42).

Úkoly pro kandidáty nabízejí možnosti, jak účastníka lépe poznat a definovat jeho silné a slabé stránky. Právě tyto úlohy jsou pro development centrum klíčové, protože nejvíce vypoví o účastníkovi. Individuální úkoly se mohou zaměřit na komunikační a prezentační dovednosti dané osoby, jak vnímá sám sebe, zda disponuje organizačními schopnostmi, jak by řešil různé situace apod. Naopak v dialogových úkolech je snaha účastníka dostat pod tlak a vidět jeho postup v praxi. V týmových úkolech se často zjišťuje hlavně role, kterou účastník zaujímá v týmu, jak se podílí na konečném výsledku a zda vůbec umí spolupracovat s kolegy v týmu. Kombinací těchto úloh může podat velice zajímavé informace o účastnících, které napomohou k podrobnějším výsledkům development centra.

3.3.4 Jazykové a jiné znalostní testy

Pro ověření znalostí účastníků se při development centru využívá jazykových a jiných znalostních testů. Mohou zjišťovat úroveň, na které daný účastník ovládá některý z jazyků, ovšem častěji se testy využívají pro ověření znalostí potřebných pro vykonávání dané pozice.

Jazykové a jiné znalostní testy se zařazují do development centra v případě, že se zaměstnanec na své pozici neobejde bez určité úrovně odbornosti nebo znalosti jazyka a je třeba zjistit, zda jeho úroveň je dostačující. Test by měl být srozumitelný a snadno vyhodnotitelný. Před aplikací vytvořeného testu je dobré, nejdříve test vyzkoušet na skupině lidí, zda se zaměřuje na informace potřebné k práci (Kyrianová, 2003, s. 43).

Důležité je, aby test nebyl příliš těžký, ale ani příliš jednoduchý. Právě z tohoto důvodu je dobré test před zařazením do development centra vyzkoušet na menší skupině osob.

Hroník (2007, s. 149) říká o znalostních testech, že předpokládají u účastníků určitou znalost, proto se snaží eliminovat náhodnou volbu odpovědí v testu. Chtějí, aby účastníci pro rozhodnutí využívali svých znalostí. Nejčastěji se využívají jazykové a znalostní testy v development centrech na nemanážerské pozice. Jejich výhodou je snadná vyhodnotitelnost.

Při kontrole řešení se hodí, pokud si hodnotitel vytiskne správné výsledky na fólii, což mu může při častém používání ušetřit velké množství času (Kyrianová, 2003, s. 43).

Při vytváření development center by si měl tvůrce úlohy položit otázku, zda má test souvislost s činnostmi na dané pozici a pokud ne, test do development centra vůbec nezařazovat. Rovněž stojí za zvážení, zda účastníky zkoušet z jejich angličtiny, pokud ji na dané pozici vůbec nevyužívají nebo jen sporadicky. To samé platí i o znalostních testech, které se připravují tak, aby zkoumaly znalosti účastníků z oblasti, které se věnují a bez kterých se na dané pozici neobejdou.

3.3.5 Další metody

Existují ještě další metody, které mohou účastníci plnit během development center, aby se zjistilo ještě více informací o jejich slabínách a přednostech.

Do této kategorie patří metody, které slouží k doplnění dat, získaných v průběhu celého development centra a jedná se o různé podoby dotazníků a úkolů. Ale pozor, aby těchto vedlejších metod nebylo moc, byly srozumitelné a jejich rozsah přiměřený (Kyrianová, 2003, s. 44)

Funkce těchto dalších metod je pouze doplňková pro dotvoření si názoru na daného účastníka. Proto by jim měl být věnovaný jen menší prostor. Ostatní metody podávají daleko důležitější poznatky.

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 317-318) definují dotazník jako psychodiagnostickou metodu založenou na subjektivní výpovědi osoby, které je dotazník předkládán k vyplnění, o jejich vlastnostech, postojích, názorech, zájmech, citech, způsobu reagování v různých situacích apod. Zkoumaný má za úkol označit odpovědi, které dle jeho názoru nejlépe vystihují nějaký znak. Jedná se tedy o metodu nepřímého posouzení, kdy se zkoumaného neptáme na přímo na osobnostní rys.

Mezi další metody patří anamnestický dotazník. Ten se využívá k zjištění údajů o minulosti účastníka. Pomocí dotazníku se získávají údaje, které mají pro hodnotitele smysl, tedy zjišťují informace, které napomohou poznat daného člověka. Na základě údajů z minulosti se hodnotitelé snaží vysvětlit současný stav účastníka (Kyrianová, 2003, s. 44).

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 382-383) naopak představují Eysenckův osobnostní dotazník, který se skládá z celkem 57 otázek, z nichž 24 se zaměřuje na extraverci, 24 položek diagnostikuje neurotické tendence a 9 položek patří do stupnice lži. Na tyto otázky se odpovídá „ano“ nebo „ne,“ proto časová náročnost vypracování testu je velmi malá. Eysenckův test bývá využíván pro poradenské účely a v psychologii práce. Ve světě stoupá jeho obliba, protože je sestaven velmi jednoduše pro testované osoby a ani jeho vyhodnocování není těžké.

Další metody napomáhají k získání takových informací o dané osobě, které jsou relevantní k psychoterapeutické práci nebo pro klinickou psychodiagnostiku (Kyrianová, 2003, s. 44).

Vždy by se mělo pečlivě zvážit, jaký dotazník se pro dané development centrum hodí nejvíc a hlavně, kdo ho bude vyhodnocovat. Pokud je součástí realizačního týmu osoba, která se zabývá

psychodiagnostikou a vyhodnocováním těchto testů, může se do development centra zařadit i složitější dotazník. Ovšem pokud tým hodnotitelů jsou laikové v této problematice, může nastat velký problém s vyhodnocením i jednoduchého dotazníku.

3.4 Školení hodnotitelů

Další fází přípravy development centra je školení hodnotitelů. Využití vyškolených hodnotitelů hraje klíčovou roli v hodnocení development centra.

Společně s analýzou pracovních míst a technikami development centra je školení hodnotitelů rozhodujícím faktorem pro jeho úspěch nebo neúspěch. Pokud hodnotitelé neprojdou řádným školením, může to mít vliv na kvalitu a výsledky development centra. Jelikož hodnotitelé nehodnotí vystoupení účastníků jen pospolu, ale často se úkoly překrývají ve stejný čas a je třeba, aby se hodnotitelé rozdělili. Mělo by platit, že všichni hodnotitelé přiřazují stejný „štítek“ stejnému chování účastníka a zároveň, že všichni hodnotitelé hodnotí výkonnost účastníků stejným měřítkem. Jelikož ne každý člověk v populaci je vhodným adeptem pro roli hodnotitele, měli bychom tyto lidi vybírat s rozvahou. Někteří lidé totiž jsou špatnými soudci (Ballantyne & Povah, 2004, s. 82).

Ballantyne s Povahem (2004, s. 85-86) uvádějí vlastnosti, kterými by měl disponovat každý hodnotitel. Mezi ně se řadí: orientace na lidi, pozorovatelské schopnosti, schopnost, být dobrým posluchačem, věnování svou pozornosti detailům, organizovanost, dobré komunikační dovednosti, výborný písemný projev, svědomitost, schopnost objektivního úsudku apod.

Naopak Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 101-114) se ve své publikaci zabývají dovednostmi hodnotitele. Jednou z nich je pozorování a

interpretace. Hodnotitel musí rozlišovat, kdy se jedná o pozorování a kdy o interpretaci konkrétního jevu. Často při vyvozování závěru vychází ze svých postojů a pravděpodobnostních soudů podloženými jejich zkušenostmi. Zkušený hodnotitel se pozná podle toho, že se dokáže soustředit na projevy hodnocené osoby a vytěsnit vlastní názor na tyto projevy. Ze všech těchto projevů vyvodí závěr svého pozorování. Jako další dovednost uvádějí záznam pozorování. To je důležité, protože data o účastnících hodnotitelé rychle zapomínají a měli by si alespoň v bodech zaznačit informace, které hodnotí.

Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 101-114) nedoporučují hodnocení škálami nebo známkami jako ve škole, protože každý z hodnotitelů aplikuje na účastníky jiný metr a neukazuje to, jaké dovednosti účastník má.

Naopak Vaculík (2010, s. 103) vidí v hodnocení škálami výhodu v úspoře času při zaznamenávání informací o účastnících. Čas, který ušetří tedy mohou věnovat pozorování chování účastníků. Navíc díky číselnému hodnocení kompetencí je možné opakované číselné hodnocení jedné nebo více kompetencí. Tento fakt umožňuje porovnávat výkony účastníků.

Dále by se hodnotitel měl vyvarovat hodnotitelských chyb. Jednou z těchto chyb je haló efekt. Jedná se o chybu v hodnocení lidí, kdy na základě jednoho rysu, který hodnotitel v minulosti zaznamenal u jiné osoby přisoudí další charakteristické rysy osobě jiné. Pro přisouzení dalších rysů druhé osobě nemá hodnotitel žádné důkazy. V hodnocení se vyskytuje také atribuce. O atribuční chybě se mluví v případě, kdy hodnotitel přičítá příčinu nějakého chování hodnoceného jeho schopnostem nebo povaze, a to i v případě, že je způsobeno okolnostmi. Jako chyba se může označit také vlastní teorie osobnosti, které si každý člověk vytváří, „škatulkuje“ dané osoby podle různých stanovisek, a to se podepisuje i na hodnotících soudech při development centru. Může se stát, že hodnotitel některým

osobám nadržuj nebo naopak přihoršuje. Dále se stává, že hodnotitel stanovuje závěry předčasně. Na začátku je hodnotitel plný energie a rychleji stanovuje závěry, které s přicházející únavou čím dál méně ověřuje a zpochybňuje. Není dobře ani pokud je hodnotitel k účastníkům příliš shovívavý nebo příliš přísný. Ovšem problém může nastat i ve chvíli, kdy je hodnotitel na pokraji vyhoření. Dané problematice se již věnuje dlouhou dobu a prvotní radost vystřídá rutina, což ovlivní i jeho hodnocení. Jako poslední bude zmíněno zkreslení na základě postoje vytvořeného již před diagnostikou. Pokud totiž hodnotitel zná účastníka, denně se s ním setkává a vytvoří si na tuto osobu určitý názor, má problém se při development centru od tohoto názoru odprostit a hodnotit účastníka neutrálně (Gruber, Kyriánová & Fonville, 2016, s. 101-114).

Ballantyne s Povahem (2004, s. 82-83) zmiňují ve své publikaci několik klíčových myšlenek pro výběr hodnotitelů, nad kterými by se měl každý tvůrce development centra zamyslet. Vhodnou volbou jsou osoby o jednu úroveň výše v hierarchii firmy, než jsou účastníci. Často se jedná právě o nadřízené účastníků. Tyto osoby znají velmi dobře práci účastníků a vědí, co se od nich vyžaduje. Ovšem setkáváme se i s tím, že se development center účastní také manažeři o dvě a více úrovní výše, než je úroveň účastníků development center.

Délka školení hodnotitelů se odvíjí od délky development centra. Pokud se plánuje dvoudenní development centrum, mělo by mu předcházet čtyřdenní školení hodnotitelů. Což znamená, že na každý den development centra připadají dva dny školení hodnotitelů. Pokud se školení rozšíří i o část, která se věnuje zpětné vazbě a poradenství, vyžaduje si to minimálně další den času (Woodruffe, 2000 s. 187-189).

Aktuálně je vyvíjen tlak na zkrácení školení hodnotitelů, protože v čase, kdy se hodnotitelé školí, nemohou vykonávat svou práci. Ovšem dle Woodruffa (2000, s. 187-189) toto není správný krok, protože bez řádného

proškolení hodnotitelů nemusí být development centrum účinné. Dále říká, že minimálně je třeba třídní školení hodnotitelů, optimálně ovšem pětidenní, aby se hodnotitelé důkladně seznámili s development centrem. Tento čas by neměl být krácen na úkor kvality. Ke zkrácení můžeme přistoupit, pokud se chystá krátké development centrum, nebo pokud se v minulosti hodnotitelé již vzdělávali.

Školení hodnotitelů neslouží jen pro trénink hodnotitelů, ale také pro jejich vhled do metody development centra a jeho vědecké zdůvodnění, zjištění, co se od hodnotitelů očekává a rovněž by měl být hodnotitel seznámen s jednotlivými cvičeními (Pechová & Šišová, 2016, s. 84).

Ballantyne a Povah (2004, s. 86-87) rozebírají školení hodnotitelů podrobněji. Rozšiřují myšlenku Pechové a Šišové a zmiňují důležitost velmi dobré znalosti organizace a způsobu hodnocení pracovníků. Rovněž důležitou roli hraje také porozumění development centru, znalost technik hodnocení, využitých pro dané development centrum atd. Nesmí se opomenout ani seznámení s formuláři využívaných pro development centrum a způsob zaznamenávání informací do těchto formulářů. Hodnotitelé by měli také vědět, co se s jejich zaznamenanými daty stane. Dále se musí hodnotitel seznámit s postupy zpětné vazby a jak zpětnou vazbu poskytovat osobně i písemně. Samozřejmě se při školení hodnotitelů trénuje hraní rolí, aby byl hodnotitel při development centru schopen hrát roli objektivně a důsledně.

Jelikož firmy většinou chtějí ušetřit čas a peníze, zkracují školení hodnotitelů na minimum. Většinou tedy školení trvá půl dne až den. Během této doby se seznámí s průběhem development centra, jednotlivými úlohami a jsou upozorněni na kritické body, kde by mohli mít problém s hodnocením. Navíc mezi hodnotiteli bývají jeden až dva zkušení hodnotitelé, kteří vyvažují tým hodnotitelů a starají se o to, aby development centrum přineslo požadované výsledky.

4 Realizace development centra

Realizací vyvrcholí všechny naše přípravy development centra. Právě realizace přináší informace, zda vše probíhá tak, jak bylo naplánováno a zda byla příprava dostatečná (Pechová & Šišová, 2016, s. 87).

Fáze realizace development centra bývá paradoxně časově nejkratší, ale o to náročnější z organizačního hlediska. Bývá totiž složité, domluvit termín, který by vyhovoval všem účastníkům i hodnotitelům. Velké úsilí organizátory stojí také zajistit, aby si účastníci nesdělovali své zkušenosti z development centra, a to ani těm, co development centrum teprve čeká. Pokud by se nepodařilo zabránit sdělování zkušeností, mohlo by to zpochybnit výsledky development centra (Montag, 2018, s. 7).

V případě, že se nepodaří zabránit sdělování informací mezi účastníky jednotlivých development center, nabízí se možnost pozměnění úloh pro každé development centrum.

Důležitý faktor, od kterého se odvíjí celé development centrum, je atmosféra. Na každého účastníka padne v průběhu akce nervozita, ale pokud panuje příjemná atmosféra, pomáhá to všem se uvolnit a ztratit obavy (Kyrianová & Gruber, 2006, s. 81).

Také skupiny účastníků se liší. Mohou za to pozice, na kterých účastníci působí, jejich povaha, nervozita a další parametry. Těmto faktorům by měli hodnotitelé přizpůsobit své hodnocení (Kyrianová & Gruber, 2006, s. 82).

Jak bylo řečeno výše, jedná se fázi, která je časově nejkratší, ovšem i v této fázi se objevují různé problémy. Pokud se podcení příprava, právě při realizaci se to projeví.

5 Poskytování zpětné vazby

Další kapitola se zaměří na zpětnou vazbu a její poskytování při development centru. Budou představeny podmínky, které by se měly dodržovat z pohledu poskytovatele i příjemce zpětné vazby.

Tureckiová (2007, s. 67) definuje zpětnou vazbu jako rekapitulaci nebo sumarizaci sdělení příjemcem a potvrzení, že lidé chápou informace, které jim jsou předávány a budou v souladu s těmito získanými informacemi jednat. Případně díky těmto informacím se jim podaří zjistit, čemu lidé neporozuměli, jaké mají připomínky nebo jaké mají nápady na zlepšení development centra.

Zpětná vazba následuje u development centra nejčastěji po každém cvičení nebo úkolu, ale může být pro ni vyhraněn čas také až na závěr development centra. Ze zpětné vazby se vychází při vytváření plánu rozvoje. Mechanismus předávání poznatků od hodnotitelů účastníkům by měl být připravený předtím, než development centrum začne. Mělo by se vědět, jaká cesta poskytování zpětné vazby se zvolí. Nesmí se opomenout ani následná kontrola (Woodruffe, 2000, s. 207).

V poslední době se firmy většinou přiklání k poskytování zpětné vazby až na závěr development centra, a to z toho důvodu, že zpětná vazba po každé z úloh časově prodlužuje celé development centrum.

Zpětná vazba poskytuje firmě další informace o věcné stránce jednání i o nich samotných. Dále dovoluje příjemci, aby těchto poznatků využil pro další jednání. Nemělo by se zapomenout, že ne každý je schopný zpětnou vazbu přijímat nebo poskytovat (Tureckiová, 2007, s. 67).

Zpětná vazba v development centru by měla být přesná, podložená důkazy a případy, kdy došlo k dané situaci. Přesně podaná zpětná vazba se odráží i v kvalitě následně vytvářeného rozvojového plánu. Zpětnou vazbu by měl účastníkům development centra poskytovat člověk, který se

specializuje na development centra a je odborníkem v této oblasti. (Woodruffe, 2000, s. 208-209).

Ballantyne s Povahem (2004, s. 128-129) doplňují Woodruffa a říkají, že přítomnost nadřízeného u zpětné vazby by mohla narušit celý proces rozvoje. Účastník development centra se může v přítomnosti nadřízeného cítit nepříjemně až trapně, v závislosti na vztahu ke svému nadřízenému. Ovšem nadřízený se musí také dozvědět výsledky development centra svých podřízených, aby na jejich základě mohl rozvíjet zaměstnance v oblastech, ve kterých jsou slabší. Jako nejlepší forma sdílení výsledků nadřízenému se jeví písemná zpráva, kterou vypracuje specialista na development centra, který poskytoval zpětnou vazbu i jejím účastníkům. Zpráva může být předána také v ústní formě. Následně by se měl nadřízený sejit se svým podřízeným a zaměřit se na identifikaci rozvojových akcí pro podporu rozvoje dané osoby.

Poskytovaná zpětná vazba by měla splňovat určité podmínky. Měla by být specifická a věcná, názorná, měla by zdůrazňovat silné a slabé stránky development centra, podporovat a rozvíjet důvěru. Poskytovatelé zpětné vazby by rovněž měli soucítit s příjemci a sdělovat jim zpětnou vazbu s respektem k jejich citům a postojům. Dále by bylo dobré zohlednit reálné možnosti příjemce a zaměřit se na pozitivní změnu (Tureckiová, 2007, s. 67).

Naopak příjemce zpětné vazby by měl naslouchat a projevovat porozumění, poskytovat adekvátní neverbální signály nebo vyjasnit souvislosti. Záleží ovšem také na jeho reakci a aby nejednal unáhleně. Samozřejmostí je vyhrazení si času na zpracování zpětné vazby (Tureckiová, 2007, s. 67).

McLagan (1998, s. 127) uvádí doporučení pro příjemce zpětné vazby, aby se snažil na zpětnou vazbu reagovat pozitivně a nestavět se proti ní. Ideálně by mělo dojít k oddělení emocí od obsahu sdělení u příjemce. Dále

je důležité, aby příjemce jen neposlouchal, co mu poskytovatel zpětné vazby říká, ale aby s ním diskutoval. Ovšem vždy by si měl také rozmyslet, jak poskytovatel zpětné vazby bude reagovat na jeho poznámku a jaký to bude mít vliv na cíl.

Sdělování negativní zpětné vazby není příjemné ani příjemci, ani poskytovateli zpětné vazby. Proto by se mělo dbát na to, aby se kombinovala negativní sdělení s pozitivními. Ty by ideálně měly být v rovnováze. Dále je důležitá specifikace. Pokud udáme nějakou informaci, záleží také na interpretaci, objasnění, vysvětlení a doptání se, zda příjemce rozuměl tomu, co poskytovatel zpětné vazby říká. Rovněž záleží i na tom, že zpětnou vazbu poskytovatel jen neodřídí, ale že se doptává příjemce, zda s ním souhlasí nebo nesouhlasí a dává příjemci prostor pro vyjádření se k daným výroky (Tureckiová, 2007, s. 68-69).

Není žádoucí, aby poskytovatel zpětné vazby jen přednesl připravenou řeč, aniž by pustil ke slovu příjemce. Obě strany by měly vzájemně diskutovat a dojít k závěru, na kterém se shodnou.

Jak již bylo zmiňováno, na závěr by mělo dojít ke kontrole zpětné vazby. Měřítkem toho, jak dobře daná osoba poskytla zpětnou vazbu může být změna v chování účastníka. Jinou možností, jak si ověřit, zda zpětná vazba byla pro příjemce snadno pochopitelná, konkrétní a dostačující, je dotazník, který vyplní příjemce zpětné vazby (Ballantyne & Povah, 2004, s. 129-130).

Jak se shodli Ballantyne s Povahem a Woodruffe, přítomnost nadřízeného u zpětné vazby z development centra může negativně ovlivnit příjemce zpětné vazby. Lepším řešením je, když zpětnou vazbu poskytuje osoba, která se specializuje na tvorbu a vyhodnocení development center. Autoři sdílí stejný názor také v tom, že po předání zpětné vazby by se měli nadřízený a podřízený sejít a nastavit si další kroky vedoucí k rozvoji daného zaměstnance.

6 Práce s informacemi získanými během development centra

Jakmile skončí development centrum, přichází na řadu zpracování všech výstupů z development centra. Jak se pracuje se získanými daty, bude vysvětleno v následující části.

Při vyhodnocení získaných informací v průběhu development centra hraje významnou roli metoda, která byla zvolena pro hodnocení. Hodnotitelé mohou využít slovního hodnocení, kdy si zaznamenávají popis chování daného účastníka. Toto hodnocení poté diskutují s dalšími hodnotiteli během jejich porady. Výhodou slovního hodnocení je, že podává detailní informace o účastnících. Jako další způsob Vaculík (2010, s. 115-116) uvádí číselné hodnocení. Pomocí tohoto typu hodnocení se vyjadřuje úroveň pozorovaného chování. Číselné hodnocení poskytuje informace o úrovni kompetencí, ale neříká nic o projevech chování, tedy jak účastník dává najevo úroveň dané kompetence.

V praxi se často využívá kombinace obou možností. Tedy hodnotitelé známkuje vystupování účastníků podle čísel, ale k tomu doplňují různé komentáře.

V případě, že se využívá pro hodnocení čísel, záleží rovněž na šíři škály, na které se hodnotí kompetence daných účastníků. Škála by měla být dostatečně široká, aby hodnotitelům umožnila diferenciaci, ale na druhou stranu také úzká, aby si hodnotitelé dokázali pod každým bodem škály představit určitou míru kompetence nebo určitý výrok. Zároveň si hodnotitelé potřebují zapamatovat jednotlivá kritéria a body škály. Musí se tedy pečlivě promyslet, jaká škála splní všechny tyto požadavky (Kyrianová, 2003, s. 62).

Vaculík (2010, s. 118) uvádí způsoby integrace informací, které definoval Sackett a Tuzinski. Ti mluví o integraci založené na skupinové

diskusi a integraci založené na statistickém zpracování dat. V prvním případě hodnotitelé společně diskutují o svých pozorováních, hodnoceních a snaží se dojít ke shodě. Naopak pokud hraje důležitější roli zpracování dat, hodnotitelé se snaží individuálně posuzovat chování účastníků na škále a jejich hodnocení společně vůbec nediskutují. V celkovém vyhodnocení hraje roli váha dané kompetence, která nemusí být stejná pro každou kompetenci. Některé kompetence jsou pro zaměstnance na dané pozici důležitější a jiné méně.

Pro hodnocení účastníků se dá využít slovního hodnocení, číselného hodnocení nebo kombinace obou možností. Slovní hodnocení lépe vystihuje přesné projevy chování. Naopak číselné hodnocení uvádí informace o úrovni dané kompetence. Proto se jeví jako lepší volba kombinace obou způsobů. Nejdříve se určí úroveň dané kompetence u účastníka, ale následně hodnotitel také rozšíří svůj výrok o různé příklady, proč se takto rozhodl.

6.1 Porada hodnotitelů

Porada hodnotitelů tvoří významnou složku práce s informacemi. Bez ní by si hodnotitelé neutřídili své názory na jednotlivé účastníky.

Porada hodnotitelů následuje na závěr development centra, kdy se sejdou hodnotitelé a promluví si o průběhu development centra, jak si účastníci vedli. Menší porady mohou hodnotitelé absolvovat po každé z úloh, ovšem na závěr by si měli vše shrnout a sloučit dohromady všechny dílčí pozorování, doporučení apod. Porady hodnotitelů by se měli účastnit všichni hodnotitelé, kteří byli přítomni u development centra a podíleli se na jeho průběhu. Ideálně by měli být přítomni i lidé, kteří např. jen asistovali u jedné z úloh. (Hroník, 2005, s. 276-278).

Neexistuje žádný univerzální návod pro poradu hodnotitelů. Průběh porady a výstupy z ní se liší i dle pojetí development centra a pozice, pro kterou se development centrum pořádá (Ballantyne & Povah, 2004, s. 114).

Porada hodnotitelů může probíhat ihned po skončení development centra, tedy ještě tentýž den, nebo den následující. Hodnotitelé při tomto zhodnocení spolu projdou všechny své poznatky účastník po účastníkovi. Během tohoto zhodnocení se formují prvotní interpretace a doporučení. Na základě všech záznamů se následně vypracuje písemná zpráva v předem domluvené struktuře, kde hlavní částí jsou doporučení. Na základě interpretace po jednotlivých situacích a celkové interpretace se činí návrhy způsobu rozvoje zaměstnance a účasti v různých programech rozvoje (Hroník, 2005, s. 276-278).

Častěji probíhá porada hned po skončení development centra, dokud si hodnotitelé pamatují jednotlivá vystoupení. Do druhého dne mohou zapomenout některé informace a nemusí jim být jasné, co mysleli danou poznámkou v hodnotícím archu.

Vaculík (2010, s. 120-123) vidí výhodu porad hodnotitelů v tom, že každý z hodnotitelů si všiml jiných detailů a při hromadné diskuzi mohou tyto rozdíly spojit do jednoho výstupu. Různorodost týmu hodnotitelů také přináší vyšší validitu výsledků development centra. Naopak nevýhody vidí Vaculík v tom, že posuzovatelé při diskuzi mohou upravovat své hodnocení dle vyjádření ostatních hodnotitelů a následně prezentovat extrémnější individuální hodnocení, než ke kterému hodnotitel původně došel.

Při poradě hodnotitelů by se měly dodržovat určitá pravidla, aby byla zachována co největší validita výsledků. Mezi tyto pravidla patří (Vaculík, 2010, s. 123):

- určení moderátora, který celou diskuzi vede,
- postupuje se od pozorovaného chování k hodnocení chování,

- každý z hodnotitelů dostane prostor pro vlastní zhodnocení pozorovaného chování, vyžaduje se, aby hodnotitelé přednášeli názory, které neřekl před nimi nikdo, tedy aby neopakovali stále dokola názory jiných,
- k hodnocení se přistupuje ve chvíli, kdy žádný z hodnotitelů již nemá nové poznatky z pozorování,
- všichni hodnotitelé by měli mít zhruba stejný čas na sdělení svých názorů,
- hodnotitelé vždy přispívají k hodnocení dané kompetence (nebo člověka), která se zrovna posuzuje.

Dá se říci, že při poradě hodnotitelů se shrnou poznatky všech a vyhodnotí chování daného jedince. Odborníci se shodují, že neexistuje přesný postup pro poradu hodnotitelů. Moderátor musí tedy částečně spoléhat na svou intuici, jak poradu vést. Dále se shodují na tom, že čím více hodnotitelů, tím většího počtu detailů si všimnou a každý z nich se zaměří na jinou charakteristiku chování. I z toho důvodu je nutné si všechny poznatky utřídit pohromadě při vzájemné diskusi.

7 Rozvojový plán

V předchozích kapitolách jsme získali informace o účastnících development centra, které jsme společně s hodnotiteli vyhodnotili. V tuto chvíli zbývá už jen na základě poznatků, které vyplynuly z development centra, připravit rozvojový plán pro každého účastníka.

Rozvojový plán nebo také osobní plán rozvoje je vzdělávací program „šitý na míru“ určitému zaměstnanci. K jeho sestavení se využívá development centra nebo 360stupňové zpětné vazby (Kyrianová & Gruber, 2006, s. 134-135).

Plán osobního rozvoje provádí jednotlivci s potřebnou podporou a pomocí manažerů. Zaměřuje se na kroky, které lidé navrhnou pro svůj rozvoj a vzdělávání. Osoby, které jsou vzdělávány musí mít podporu organizace a jejich manažerů (Armstrong, 2007, s. 444).

Při přípravě plánu rozvoje hraje klíčovou roli zainteresovanost všech stran. Do této fáze by měli být zapojeni jak účastníci a jejich nadřízení, tak i zástupci organizace, jako např. osoby z vedení firmy nebo specialisti lidských zdrojů, ale nesmí být opomenuty ani osoby, které se podílely na přípravě development centra (Folwarczná, 2010, s. 82).

Folwarczná (2010, s. 82-83) dále zmiňuje postup, který by se měl dodržovat při tvorbě rozvojového plánu. Prvně by se měl stanovit cíle programu, a to jak společný cíl, který stanovuje hlavně vedení organizace, personalisté a facilitátoři programu, tak i individuální cíl. Ten si připravují sami účastníci společně se svými nadřízenými, kouči nebo mentory. Následně se zvolí vhodné nástroje, kterými se bude daná osoba rozvíjet v souladu se stanovenými cíli a specifiky organizace. Po přípravě těchto dvou parametrů již přichází samotná příprava a průběžná zpětná vazba. Průběžnou zpětnou vazbu by měly poskytovat všechny zainteresované strany. Po skončení fáze realizace následuje vyhodnocení programu a přijetí

opatření pro příští programy. Důležité je, aby se tvůrci rozvojového plánu ponaučili z případných chyb v plánu a vyvarovali se jich při tvorbě nových rozvojových plánů. Poslední fází je sdílení zkušeností a propagace výsledků.

Hroník (2005, s. 281) zmiňuje tři směry, jakými se může firma ubírat v rozvoji. Těmi jsou:

- postup v hierarchii a rozvoj tomu odpovídající,
- prohlubování nebo zvyšování stávajících kompetencí,
- získávání dalších kompetencí.

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 130-131) pro změnu mluví o různých formách rozvojových plánů. K těm řadí:

- rozvíjení slabých stránek jedince na adekvátní úroveň,
- rozvíjení silných stránek na vyšší úroveň,
- týmovou práci, která kompenzuje nižší úroveň některé kompetence.

První z forem si klade za cíl, zvýšit kompetenci, kterou daná osoba vlastní jen v malé míře na úroveň, která ji nebude omezovat v její práci. Výběr kompetence, na kterou se rozvojový plán zaměří, spočívá v zohlednění určitých kritérií, kterým je například žádanost dané kompetence u osoby na konkrétní pozici. Čím více potřebuje určitou kompetenci pro svou práci, tím více by se na ní měl zaměřovat rozvojový plán (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 130-131).

Naopak na rozvoj takových kompetencí, které má daný člověk již na celkem vysoké úrovni, se pozapomíná. Zaměřujeme se na ně až ve chvíli, kdy daný člověk nemá alespoň tři až pět kompetencí na požadované úrovni. Silné stránky člověku pomáhají v jeho práci v tom, že se může o ně opřít při plnění různých pracovních úkonů. To, na jakou kompetenci se v rozvoji zaměřit, opět záleží na pozici a pracovní náplni daného člověka. Měli bychom volit totiž kompetenci, bez které se manažer ve své práci neobejde

nebo na žádost samotného člověka, kterého se firma chystá podpořit v jeho rozvoji (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 131).

Firmy většinou chtějí zaměstnance rozvíjet v kompetencích, které mají na nízké úrovni, aby tím odstranili jejich slabosti a měli jen kvalitní pracovníky.

Také Hroník (2005, s. 281-282) uvádí tři strategie rozvoje. K těm řadí:

- posilování nebo rozšiřování silných stránek,
- omezování slabých stránek,
- kombinaci předchozích dvou strategií.

V posledním případě může týmová práce napomoci, pokud daná osoba nemá rozvinutou některou kompetenci na potřebnou úroveň. I přes dlouhodobou snahu rozvíjet své zaměstnance, se jen málo kdy podaří zcela se zbavit všech slabých stránek. Některé budou i nadále zůstat. V tomto případě se nabízí možnost práce v týmu, kdy spolupráce několika osob vede k tomu, že společně mohou plnit úkoly i v případě, že k tomu jsou potřeba kompetence, kterými jedna osoba z týmu nedisponuje. Jiný člověk v týmu by totiž měl mít potřebnou úroveň dané kompetence a vzájemně se mohou doplňovat (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 131).

Poté, co si firma zvolí cestu, jakou se vydá v rozvoji daného jedince, měla by se zaměřit na nástroje, kterými bude daného člověka rozvíjet. O těchto nástrojích mluví třeba Koubek (2009, s. 265-273), který je dělí na dvě skupiny, metody vzdělávání používané na pracovišti a metody vzdělávání používané mimo pracoviště.

Metody vzdělávání využívané na pracovišti jsou takové metody se kterými se při rozvoji zaměstnanců setkáváme na daném pracovním místě rozvíjené osoby a při vykonávání běžných pracovních úkolů. I v češtině se běžně pro tyto metody používá označení „on the job“ a často bývají voleny u dělnických a jiných nižších pozic (Koubek, 2009, s. 265-269).

Ballantyne a Povah (2004, s. 131) řadí do této kategorie rotaci pracovních míst, obohacení práce o nové činnosti, koučování a mentoring, modelování apod.

Ovšem patří sem také instruktáž při výkonu práce, counselling neboli vzájemné konzultování a ovlivňování, které probíhá mezi vzdělavatelem a osobou, kterou rozvíjíme nebo mezi podřízeným a nadřízeným. Dále se mezi on the job řadí metody asistování, pověření úkolem nebo pracovní porady (Koubek, 2009, s. 265-273).

Ballantyne a Povah (2004, s. 131) zmiňují také školení a různé kurzy, studium MBA programů nebo kariérní poradenství.

Dle Koubka (2009, s. 265-273) do této kategorie patří také přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, outdoor training, a vzdělávání pomocí počítačů ve formě e-learningů.

Druhá skupina **metod vzdělávání používaných mimo pracoviště** probíhá mimo organizaci, tedy často na neutrálním místě. Bývá označována také jako metoda „off the job“ a využívá se pro rozvoj zaměstnanců ve všech profesích, ale nejvíce se hodí pro vzdělávání lidí na vedoucích pozicích a jiných specializovaných postech.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 113) doporučují využívat kombinaci více metod, aby bylo dosaženo vyšší efektivity. Nejčastěji se dle jejich názoru využívá přednášek, seminářů, ovšem účinnější se jeví tzv. participativní metody, což jsou jedny z moderních vzdělávacích metod. Velmi aktivně zapojují účastníky do učebního procesu, a navíc vzdělávání probíhá v malých skupinkách. Do této kategorie patří například trénink.

Odborníci se ne vždy shodují na cestě, jakou se rozvojový plán ubírá. Hroník i Kubeš s Kurnickým a Spillerovou si myslí, že rozvojový plán by se měl zaměřovat na rozvíjení silných stránek na vyšší úroveň nebo rozvíjení slabých stránek na požadovanou úroveň, ale neshodnou se na třetí

možnosti. Zde si Kubeš a spol. myslí, že týmová práce může některé slabé stránky u jednoho jedince vykompenzovat. Pokud totiž jedinci spojí síly, dokážou společně dosáhnout lepších výsledků, než kdyby postupovali samostatně. Naopak Hroník uvádí jako třetí možnost kombinaci silných a slabých stránek, na které se při rozvoji jedince zaměří.

Ovšem v dělení metod na „on the job“ a „off the job“ se odborníci shodují, jen každý řadí do těchto kategorií jiné metody. Pro tuto práci bylo využito metod, které uvádí např. Koubek, Ballantyne s Povahem nebo Vodák s Kucharčíkovou.

8 Rizika využití development centra

Ne vždy je výhodné, využít pro zjištění rozvojových zaměstnanců právě development centrum. Existují situace, kdy stojí za to zvážit, zda nezvolit jinou metodu (The British Psychological Society, 2018, s. 7):

- Pokud jiná alternativní metoda nabízí méně finančně nákladné řešení s vyšší validitou.
- Pokud by se měli development centra účastnit zaměstnanci, se kterými firma počítá jen na krátkodobou spolupráci, pokryjí ve firmě jen přechodné období. Těmto zaměstnancům nemá cenu nastavovat plán rozvoje, pokud za několik týdnů nebo měsíců odejdou z firmy.
- V případě, že firma nemá dostatek času na provedení všech fází development centra. Tento nedostatek by se poté s největší pravděpodobností podepsal na jeho kvalitě.
- V případě, že zaměstnanci, kteří se mají účastnit development centra, nemají žádný nebo velmi malý vliv na řízení firmy.

Stává se, že firmy realizují development centrum, ale dále s jeho výsledky už nepracují. Pokud se firma rozhodne pro tuto cestu, měla by dokončit její realizaci, aby se projevila účinek ve výsledcích zaměstnanců, ale také ve výsledcích celé firmy. Stejně důležitá je i motivace zaměstnanců pro účast v development centru. To, jak firma přednese zaměstnancům projekt development centra, ovlivní rovněž přístup zaměstnanců a průběh celé akce.

Woodruffe (2000, s. 64-75) doplňuje tvrzení ještě o další případy, na která si je třeba dát pozor. Tvrdí, že velkou roli hraje to, jak je vysvětlováno zaměstnancům, proč se mají účastnit development centra. S tím se pojí i chápání, že development centrum je součástí implementace strategie firmy pro zvyšování si postavení na trhu. Toho se snaží docílit mimo jiné tak, že

udržují své zaměstnance kvalifikované. Dalším problémem může být, pokud manažeři mají odpor k development centřům, protože díky nim přichází o své podřízené. Na základě výsledků development centra se může stát, že některý z podřízených manažera bude přesunut do jiné části firmy. Opět tedy závisí na komunikaci výsledků development centra zaměstnavatelem. Dále také na vysvětlení, proč k tomu došlo, že daná osoba i nadále bude pracovat na projektu, ale v oddělení, kde více uplatní svůj potenciál. Poslední problém, který Woodruffe zmiňuje, je vedení firmy. Bývá jednodušší, představit proces development centra výkonnému řediteli než správní radě. Jeden člověk se snadněji přikloní k novému projektu než celá rada, která se na tom musí usnést.

9 Návrh development centra na pozici Obchodního zástupce

Další část se bude věnovat již konkrétní realizaci development centra. Představí možnosti, jak by mohl vypadat celý proces tvorby, realizace a vyhodnocení development centra na pozici Obchodního zástupce.

Dojde k zodpovězení výzkumných otázek, které byly stanoveny již na začátku. Těmi jsou: Jak by se mělo postupovat při sestavení development centra? Co je třeba pro přípravu development centra? Jaké techniky a nástroje se v development centru využívají? Jak se development centrum vyhodnocuje?

Důležité je zmínit, že Obchodní zástupce se nebude zasazovat do konkrétní organizace, ale bude se o pozici mluvit obecně. Stejně tak údaje mají informativní charakter. Ve skutečnosti se může postup pozměnit dle potřeby. Mohou se upravit počty hodnotitelů nebo účastníků, přetvořit úlohy, případně přeskládat jejich pořadí apod.

9.1 Přípravná fáze

Než se začne s přípravou development centra, mělo by se firma rozhodnout, zda je schopna sama uspořádat development centrum v požadované kvalitě bez externí pomoci. Firmy si často myslí, že zvládnou sami realizovat development centrum, ale v průběhu nebo až po jeho konání se zjistí, že nepřineslo takové výsledky, jaké si představovali. Proto se jeví jako lepší řešení, přizvat k development centru alespoň jednoho externího člověka, který s jeho tvorbou pomůže. Je možné, najmout si agenturu, aby celé development centrum realizovala, ale z důvodu ušetření finančních prostředků se volí spíše varianta, kdy se přípravě věnují interní zaměstnanci společně s externistou.

Pokud se ví, kdo bude development centrum připravovat, měla by se zvolit pozice, pro kterou se bude pořádat. Není správnou cestou, pokud se development centra účastní osoby na různých pozicích, protože se liší jejich náplň práce, činnosti, které vykonávají na dané pozici, kompetence potřebné pro výkon práce a v mnoho dalších faktorů.

Celá příprava se odvíjí rovněž od doby realizace development centra. Časem, který je pro něj vyhrazen ovlivní počet technik, které se využijí a stejně tak i počet kompetencí, které se budou blíže analyzovat. V poslední době se často firmy přiklání k jednodennímu development centru, aby ušetřily finanční prostředky.

Development centrum se může konat v prostorech firmy nebo v neutrálním prostředí. Pokud se zvolí možnost konání v kancelářích firmy, ušetří se finanční prostředky, ale hodnotitelé mohou v průběhu development centra odcházet a řešit jiné pracovní úkoly a nevěnují se development centru naplno. Proto se jako lepší volba jeví neutrální místo, kde se mohou účastníci cítit uvolněněji.

Nesmí se zapomenout ani na rozhodnutí, kolik hodnotitelů a účastníků přizvat do development centra. Na jednoho hodnotitele by v ideálním případě neměli připadat více než 2 účastníci. Právě proto by optimálně měli být v každém development centru tři až čtyři hodnotitelé a účastníků šest až osm. Přiměřený počet účastníků na jednoho hodnotitele je důležitý pro zkoumání, aby hodnotitelé měli dostatek prostoru, sledovat reakce účastníků a jejich vystoupení zachytit v hodnocení. Pokud je účastníků příliš mnoho, špatně se koordinuje celé development centrum, dochází k nedodržování časové dotace na jednotlivé úkoly a hodnotitelé nevědí, kterého účastníka sledovat dříve. Proto může dojít k tomu, že hodnotitelům uteče nějaká klíčová situace.

9.1.1 Analýza pozice Obchodního zástupce

Jakmile se ví, pro jakou pozici se bude development centrum připravovat, může se začít se získáváním dat pro analýzu pracovní pozice. Snahou je, zaznamenat všechny údaje o pozici, jaké jsou požadavky na dané pozici, jaké vlastnosti a schopnosti by měl mít Obchodní zástupce, co by měl splňovat apod. Výsledkem analýzy pracovního místa bývá popis pracovního místa. Ten obsahuje nejen popis činností, které Obchodní zástupce vykonává, ale také požadavky potřebné pro výkon dané pozice.

V této části autor čerpal hlavně ze svých pracovních zkušeností v personální agentuře, zaměřující se na obsazování obchodních pozic, převážně pozic Obchodních zástupců, pro různé firmy v České republice. Dále také vycházel z různých popisů pozic Obchodních zástupců na inzertních portálech.

Příklad, jak by mohl vypadat popis pracovní pozice Obchodního zástupce, se nachází v příloze č. 1.

První údaj, který by neměl chybět v žádném popisu pracovní pozice, je název pozice, k níž se popis vztahuje. Pozice Obchodního zástupce bývá často nazývána také jako Sales representative nebo Sales manager, popř. zkráceně Obchodník.

Další důležitou informací je úroveň vzdělání. Často se v inzerátech uvádí, že se požaduje středoškolské vzdělání s maturitou, ovšem není to rozhodující faktor. Dobrým Obchodním zástupcem může být i člověk s výučním listem nebo vysokoškolsky vzdělaná osoba. Obzvláště firmy, které se zabývají prodejem různých strojů, elektro zařízení, svářecí techniky apod. uvítají, když člověk na pozici Obchodního zástupce těmto technologiím rozumí, protože s nimi přišel do kontaktu v minulosti. Tito lidé jsou pro klienty důvěryhodnější, protože dokáží výborně argumentovat a vychází ze svých zkušeností. Potom nevadí, že mají jen výuční list a nevlastí ani diplom, ani maturitní vysvědčení.

Z tohoto důvodu nelze přesně specifikovat, jaké zaměření vzdělání by Obchodní zástupce měl mít. Obecně bychom mohli říci, že nejlepší je, když Obchodní zástupce má vzdělání odpovídající produktu, který bude prodávat. Firmy zabývající se prodejem svářečské techniky často povyšují na pozici Obchodního zástupce osoby z nižších pozic ve firmě nebo hledají takové typy lidí, kteří mají svářečské zkoušky. Ovšem není to podmínka. Důležitější jsou další parametry, jako např. rysy osobnosti a schopnost učit se novým věcem.

Co se týče délky požadované praxe, firmy často vyžadují alespoň dvouletou praxi v oblasti prodeje nebo obchodu. Zkušenost nemusí být přímo z pozice Obchodního zástupce, ale pokud daný člověk prodával v prodejně obdobné produkty, které nabízí Obchodní zástupce klientům, není to překážka.

Jazykové znalosti se odvíjí od trhu, na kterém Obchodní zástupce působí. Pokud jedná s ryze českými firmami a jen na českém trhu, nepotřebuje jiný než český jazyk. Ovšem pokud klienty bývají mezinárodní firmy, měl by ovládat i angličtinu nebo jiný jazyk, odpovídající trhu, na němž působí, a to na takové úrovni, aby poskytl klientům plný servis.

Při práci na PC se vyžaduje, aby Obchodní zástupce uměl pracovat s MS Office. Musí zvládnout přípravu podkladů pro schůzky, kalkulací, prezentací, evidence své práce apod. Firmy mohou pro některé činnosti využívat také různé programy a softwary, proto by měl být Obchodní zástupce schopný se s těmito programy naučit alespoň na takové úrovni, aby mohl plnit činnosti, které se pojí s jeho pozicí.

Pro účely schůzek u klientů může být požadováno řidičské oprávnění skupiny B, aby Obchodní zástupce mohl pro tyto cesty využívat služebního vozu. V některých případech si Obchodní zástupce vystačí s MHD, ale ve většině případů se potřebuje alespoň někdy doopravit na schůzku automobilem.

Obchodní zástupce potřebuje pro svou práci notebook, aby mohl evidovat svou práci, připravovat různé dokumenty a vyhledávat nové potenciaální klienty, ale také pro komunikaci. Dále vlastní mobilní telefon pro kontakt s klienty i kolegy. A v neposlední řadě mívá Obchodní zástupce k dispozici i služební vůz. Firmy mohou volit cestu, že Obchodní zástupce má přiřazen jeden vůz, který využívá pro služební cesty a v některých případech ho může využívat také pro soukromé účely. Další možností je, že Obchodní zástupce nemá přiřazen jeden služební vůz, ale dělí se o něj s kolegy. V tomto případě ho využívá výhradně pro služební cesty a po domluvě s ostatními kolegy.

Osoba na pozici Obchodního zástupce má za úkol, pečovat o stávající klienty a získávat klienty nové. To je jejím hlavním účelem. Musí tedy být aktivní nejen mezi stávajícími klienty, aby si je firma udržela, ale také by měl být schopný přesvědčit další klienty pro nákup produktu jeho firmy.

Ovšem Obchodní zástupce krom péče o stávající klienty a akvizice nových klientů prování i jiné činnosti. Poté, co vyhledá potenciaálního klienta, osloví ho a domluví si s ním schůzku, musí se na danou schůzku připravit a poutavě prezentovat firmu u klienta. Pro ušetření času si musí umět plánovat schůzky. Dále udržuje kontakt se stávajícími klienty, ale i s těmi potenciaálními. Vždy po uplynutí nějaké doby by se měl Obchodní zástupce ozvat klientům a zjistit, zda jsou spokojeni se službami, popř. zjistit, zda se nezměnila jejich situace a jestli se dodatečně nerozhodli pro nákup daného produktu.

K pozici Obchodního zástupce patří i administrativa, kdy si musí evidovat odvedenou práci, počet telefonátů, schůzek, vyhledaných klientů apod. Dále připravit materiály pro schůzky, zápisy ze schůzek, smlouvy, objednávky, ale také hlídat splatnost faktur a případně urgovat klienty. Při využívání služebního vozu je třeba vést knihu jízd. V některých činnostech

potřebuje Obchodní zástupce kooperovat s kolegy z jiných oddělení, např. s účetním oddělením ohledně faktur, ale také s dalšími členy týmu.

Obchodní zástupce by měl splnit vše, co klientům slíbí a dodržovat termíny, které si stanovil buď sám, nebo mu byly stanoveny někým jiným. Ve většině případů mívá Obchodní zástupce určité plány, ať už týdenní, měsíční nebo roční, které by měl rovněž plnit. Tyto plány se týkají oslovení klientů, počtu telefonátů, počtu schůzek apod. Stejně tak připravuje reporty svých činností, které si žádá nadřízený nebo vedení firmy.

Mezi rysy osobnosti, kterými by měl disponovat Obchodní zástupce řadíme samostatnost, jelikož často je na jeho uvážení, koho oslovit, jak si vyplánovat schůzky atd. Dále komunikativnost a asertivita, aby byl schopný prodat produkt klientovi. Neměla by mu chybět ani organizovanost. Díky tomu, že si správně nastaví priority různých úkolů může ušetřit čas na jiné činnosti, na které nemá kapacitu. S organizovaností se pojí také schopnost plánovat si své činnosti. Pokud by si neuměl Obchodní zástupce správně plánovat jednotlivé úkoly, může se stát, že nebude stíhat plnit termíny, firmě porostou náklady, kdy během jednoho dne bude mít daný člověk dvě schůzky a každou na jiném konci republiky atd. Důležitá je i orientace na zákazníka, kdy si musí Obchodní zástupce uvědomovat, že tu je pro své klienty. Měl by se snažit, splnit jim všechny jejich přání a navázat s nimi dlouhodobou spolupráci. Pokud umí tento člověk dobře prezentovat produkt, obchody mu jdou jednodušeji. A v neposlední řadě je třeba improvizace, pokud jsou technické problémy s prezentací nebo když se klient ptá na něco, na co nezná Obchodní zástupce odpověď.

9.1.2 Kompetenční model

Na základě informací shromážděných do popisu pracovní pozice dochází k stanovení kompetenčního modelu skládajícího se z kompetencí, které jsou pro pozici Obchodního zástupce typické.

Než firma začne s výběrem kompetencí do kompetenčního modelu, měla by se nejdříve rozhodnout, jak bude kompetence dělit. Pro účely této práce bylo zvoleno dělení na kompetence manažerské, odborné a interpersonální. Ke každé oblasti se vybraly dle popisu pracovní pozice kompetence, které jsou pro pozici Obchodního zástupce nejdůležitější. Při tomto výběru autor vycházel z informací získaných při analýze pracovní pozice a na základě těchto údajů vybíral klíčové kompetence pro pozici Obchodního zástupce.

Mezi manažerské kompetence bylo zařazeno plánování a organizace, orientace na zákazníka a řešení problémů. Plánování a organizace se projevuje schopností systematicky a objektivně organizovat svůj čas a plánovat si činnosti. Obchodní zástupce by měl být schopen také budovat vztahy se zákazníky a plnit jejich požadavky k jejich plné spokojenosti. To je orientace na zákazníka. A na závěr musí zvládat řešit problémy se zakázkou, případné reklamace nebo jiné problémy mezi klientem a firmou.

Pokud se zaměříme na odborné kompetence, zde jsou klíčové obchodní dovednosti, znalost produktu a technické dovednosti. Každý Obchodní zástupce by měl znát prodejní techniky a být schopný je aplikovat v praxi, a to tak, aby získal zakázku. Dále je důležité znát produkt, který je nabízen klientům/zákazníkům, umět prezentovat tento produkt a znát jeho přednosti a nedostatky. Ovšem Obchodní zástupce potřebuje mít i technické dovednosti jako je práce s MS Office, ale mohl připravovat prezentace, evidovat svou práci a vytvářet další podklady pro zákazníky i kolegy ve firmě.

Komunikační dovednosti autor vidí jako jednu z nejdůležitějších kompetencí, kterou řadíme do interpersonálních kompetencí. Dále sem patří také prezentační dovednosti a sebe-rozvoj. Obchodní zástupce musí disponovat schopností verbální i neverbální interakce, být schopen jednat se zákazníky na úrovni, naslouchat jim, argumentovat, ale přitom jednat asertivně. Při prezentaci by se měl vyjadřovat srozumitelně a poutavě a tím přesvědčit klienty k nákupu a navázání spolupráce. Nesmí být opomenuta ani motivace pro rozvoj sebe sama.

Každá z kompetencí v kompetenčním modelu má následně uvedené své projevy na stupnici 0 až 3. Přičemž úroveň 0 znamená, že kompetence není nutná pro danou pozici a naopak úroveň 3 značí potřebu mít ji na výborné úrovni. Příklad kompetenčního modelu včetně stupnice u každé kompetence se nachází v příloze č. 2. Zde kromě názvu kompetence je k vidění i její popis a vystupňování projevů od úrovně 0 až po úroveň 3. Barevně je vyznačena ta úroveň kompetence, která je pro pozici Obchodního zástupce potřebná.

Pokud se při development centru zjistí, že Obchodní zástupce nemá danou kompetenci na požadované úrovni, mělo by se zapracovat na jejím rozvoji, tedy navrhnout v rozvojovém plánu, jak úroveň této kompetence zvýšit.

Z kompetenčního modelu se vyberou pro development centrum jen čtyři kompetence, které se jeví jako klíčové pro pozici Obchodního zástupce. K vybraným kompetencím se navrhnou příklady úkolů, které budou zkoumat úroveň dané kompetence.

Pro bližší zkoumání byly autorem vybrány komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, plánování a organizace a řešení problémů.

9.1.3 Techniky pro development centrum na pozici Obchodního zástupce

Možností, jak zkoumat jednotlivé kompetence je velké množství. Proto se práce zaměří na čtyři výše zmíněné kompetence a k nim se navrhnou úlohy, díky kterým se zjistí, jakou úroveň dané kompetence účastník disponuje.

SEBEPREZENTACE

Velmi často bývá na úvod assessment nebo development centra zařazena sebezprezentace, a to hlavně z toho důvodu, aby se účastníci i hodnotitelé dozvěděli základní informace o sobě, pokud se moc nepotkávají. Hodnotitelé mají možnost zkoumat krom komunikačních a prezentačních dovedností také jejich sebepojetí.

O této úloze píše Hroník (2005, s. 102-103) ve své publikaci.

- *Hodnocené kompetence:* verbální komunikace, neverbální komunikace, obsah prezentace, forma prezentace
- *Pomůcky:* flipchartová tabule, flipchartový papír, 1ks papíru A4 pro každého účastníka, fixy, propisky, stopky
- *Délka trvání:* 30–35 minut
3 minuty na vysvětlení, rozdání pomůcek, zadání,
5 minut příprava,
18–24 minut prezentace (přesně 3 minuty na každého účastníka)
- *Zadání:* účastníci si během pěti minut připraví prezentaci o sobě, svých silných a slabých stránkách, zájmech a cílech. Následně mají tři minuty na představení se ostatním účastníkům a hodnotitelům.

Přesné zadání úkolu kandidátům se nachází v příloze.

PREZENTACE SEBE A FIRMY

Další možností, jak v development centrech ozkoušet komunikační a prezentační dovednosti účastníků je prezentace sebe a firmy (Hroník, 2005, s. 105). Prezentace sebe a firmy se podobá sebezprezentaci. Jedná se o další alternativu, jak prověřit komunikační dovednosti účastníků.

- *Hodnocené kompetence:* verbální komunikace, neverbální komunikace, obsah prezentace, forma prezentace, zvládnání stresu
 - *Pomůcky:* 1ks papíru pro každého účastníka, propisky, stopky
 - *Délka trvání:* 45–60 minut
 - 1 minuta na usazení, předání zadání, pomůcek
 - 5 minut příprava každého účastníka
 - 18–24 minut prezentace (přesně 3 minuty na každého účastníka)
 - *Zadání:* účastníci mají za úkol připravit si třímínutovou prezentaci o sobě a firmě, jaké je postavení daného účastníka ve firmě atd. Svou přípravu následně prezentuje před hodnotiteli. Během prezentace jednoho účastníka se již připravuje na své vystoupení jiný účastník.
- Přesné zadání úlohy účastníkům se nachází v příloze č. 4.

VÝHLED Z OKNA

Úloha výhled z okna se často využívá pro zjišťování komunikačních dovedností účastníků, jejich systematičnosti, ale také orientace na lidi. Při realizaci úlohy hraje roli prostor, který z okna účastník vidí. Proto by si měl tvůrce úloh již při zařazování úkolu do development centra ověřit, zda je úkol uskutečnitelný.

- *Hodnocené kompetence:* verbální komunikace, systematičnost, orientace na lidi, zvládnání stresu.
- *Pomůcky:* okno, stopky
- *Délka trvání:* 15-20 minut
 - 1 minuta na vysvětlení úkolu a zaujmutí pozice

6-8 minut prezentace (přesně 1 minuta na každého účastníka)

- *Zadání:* každý účastník jednotlivě bude přistupovat k oknu a minutu mluvit o tom, co vidí, když se podívá ven. Po minutě je přerušen a vystřídá se s dalším účastníkem.

Zadání pro účastníky, které je součástí příloh, je možné prezentovat ústně hodnotiteli nebo přednést na papíře.

PLÁNOVÁNÍ DNE

Pro zjištění úrovně prezentačních a organizačních dovedností se může využít In-Basket methods, kdy mají účastníci za úkol vypracovat harmonogram dne na základě informací ze zadání (Gruber, 2002, s. 101-102).

- *Hodnocené kompetence:* organizace času, určování priorit
- *Pomůcky:* papíry pro zapisování postupu, propisky
- *Délka trvání:* 60 minut

5 minut příprava, vysvětlení úkolu, rozdání zadání

55 minut řešení úkolu

- *Zadání:* účastníci se snaží připravit harmonogram dne na základě úkolů, které naleznou v zadání. Úkol zpracovávají samostatně.

Přesné znění úkolu, které účastníci obdrží se nachází v příloze č. 6.

VÝLET DO PŘÍRODY

Další možností, jak zkoumat organizační dovednosti účastníků jsou různé skupinové úkoly. Jedním z nich může být také výlet do přírody. Název úlohy vychází z náplně tohoto úkolu, kdy se účastníci snaží zorganizovat výlet do přírody. Účastníci se rozdělí do dvou skupin, kde pracují na výsledku své skupiny. Do týmů se rozdělí tak, že si vylosují ze sáčku modrý nebo červený lísteček.

- *Hodnocené kompetence:* efektivní komunikace, plánování a organizování, respektování názoru druhých, týmová spolupráce
- *Pomůcky:* papíry na poznámky, propisky
- *Délka trvání:* 45 minut
5 minut vysvětlení úkolu, předání zadání, rozdělení na dvě skupiny
30 minut řešení úkolu
10 minut prezentace řešení
- *Zadání:* účastníci jsou rozděleni do dvou skupin, ve kterých diskutují s kolegy nad řešením úkolu, naplánování výletu do přírody jejich skupiny. Po uplynutí času prezentují svůj výsledek diskuse.

NÁŠ ZÁKAZNÍK

Jeden z dalších skupinových úkolů, kde účastníci ukazují své organizační dovednosti je koláž zákazníka. Při této úloze pracují účastníci pohromadě na představě jejich zákazníka.

- *Hodnocené kompetence:* organizování, respektování názoru druhých, týmová práce, kreativita
- *Pomůcky:* papír o rozměru A3, fixy, lepidla, nůžky, časopisy a letáky, barevné papíry, nůžky
- *Délka trvání:* 55 minut
5 minut vysvětlení úkolu, předání zadání, rozdělení na dvě skupiny
40 minut řešení úkolu
10 minut prezentace výstupu
- *Zadání:* účastníci mají za úkol v jedné skupině připravit koláž na téma náš zákazník. Ke splnění úkolu mohou využít výstřižky z časopisů a letáků, fixy a barevné papíry. Následně svou práci prezentují hodnotitelům.

Zadání tohoto úkolu, které se nachází v příloze, je v tomto případě lepší prezentovat ústně jedním z hodnotitelů. Úloha se může krýt

s individuálním úkolem, kdy účastníci postupně odchází plnit druhý úkol do jiné místnosti a následně se vrací ke skupinové práci. V tomto případě musí být alespoň jeden z hodnotitelů vždy přítomen u skupinového úkolu, aby mohl poradit účastníkům v případě potřeby.

NESPOKOJENÝ KLIENT

Příkladem úkolu, který se zaměřuje na řešení problémů a komunikaci s klienty může být úloha nespokojený klient. Název opět vyplývá ze situace, která je nastíněna v zadání. Účastník vede rozhovor s jedním z hodnotitelů, který hraje klienta, kterému dorazila zásilka, ale není vše v pořádku.

- *Hodnocené kompetence:* verbální komunikace, asertivita, řešení problému, zaměření na spokojenost klienta
- *Pomůcky:* telefon
- *Délka trvání:* 45-60 minut
- *Zadání:* účastník individuálně řeší situaci, kdy mu volá klient (jeden z hodnotitelů). Nastalou situaci by měl vyřešit ke spokojenosti klienta i firmy.

Přesné znění úkolu, které přednese jeden z hodnotitelů, se nachází v příloze č. 9.

BAUM TEST

Pokud se firma rozhodne do development centra zařadit psychodiagnostiku, nabízí se využití baum testu pro zjištění osobního postoje účastníka. Baum test nám poskytuje informace o minulosti účastníka, ale také o jeho postoji k budoucnosti.

Na kresbě stromu se zkoumá velikost stromu a jeho celkový dojem. O účastníkovi vypovídá, zda zvolí listnatý nebo jehličnatý strom, jestli nakreslí i kořeny nebo ovoce na větvích. Stejně tak náklon stromu hraje důležitou roli (PsychoTests.net, 2019)

- *Pomůcky:* papíry, tužky
- *Délka trvání:* 15 minut
5 minut na vysvětlení úkolu, předání zadání, rozdělení do dvou skupin
10 minut kreslení stromu
- *Zadání:* každý účastník sám za sebe kreslí strom, který následně psycholog vyhodnocuje.

V příloze se nachází zadání úkolu, které je v papírové podobě předáno účastníkům.

BELBINŮV TEST

Belbinův test nebo také test týmových rolí nám podává informace o povaze účastníků, jaké postavení zastávají v týmu.

- *Pomůcky:* zadání testu, propisky
- *Délka trvání:* 20 minut
- *Zadání:* účastníci dostanou zadání testu, který se dělí do sedmi částí. Úkolem každého účastníka je, rozdělit vždy v každé části deset bodů mezi osm výroků v každé kategorii. Přidělený počet bodů mohou rozdělit jen mezi dva výroky, ale také mezi všechny. Vyhodnocení testu probíhá pomocí přepsání bodových přidělů v každé kategorii do tabulky, viz příloha, a sečtením bodů v každém sloupci. Dle součtů zjistíme, které postavení v týmu zastávají jednotliví účastníci.

Rozlišujeme osm týmových rolí (Národní síť Zdravých měst ČR, 2005, s. 4):

Vykonavatel je člověk, který rád organizuje činnosti, nápady přetváří v úkoly a rád připravuje plány. Je odpovědný, důvěryhodný a nenechá se vyvést z rovnováhy.

Vůdce vede tým a koordinuje jejich úsilí. Nemusí být geniální ani kreativní, ale hlavně disponuje disciplínou a soustředěností. Bývá dobrým mluvčím, ale také naslouchá a posuzuje druhé a jejich názory. Pracuje s pomocí ostatních.

Usměřňovatel je velmi motivovaný, vysoce výkonný a dominantní člověk, který vede plnění úkolů a pokud je nepřítomný vůdce, přebírá jeho roli. Cítí se silný díky vůli pro splnění úkolů. Bývá hnacím motorem při plněním úkolů. Jejich slabou stránkou je přecitlivělost, hněv a netrpělivost.

Inovátor se od usměřňovatele liší svou introverzí, ale je intelektuálně dominantní. Přichází s různými originálními nápady a návrhy. Jedná se o nejvíce inteligentního a kreativního člena týmu. Lehce zanedbává detaily a neohlíží se na kritiku. Potřebuje stimulovat, aby nevypadnul z týmu.

Hledač zdrojů bývá populární v týmu díky extrovertní povaze a uvolněnosti. Do týmu přináší nové nápady, myšlenky a kontakty. Je obchodníkem, diplomatem a vyjednávačem v jedné osobě. Sám o sobě není originální, ani příliš motivovaný. Potřebuje tedy k sobě tým, aby se vzájemně povzbuzovali.

Pozorovatel disponuje analytickou inteligencí a tvořivostí. Podrobně rozebírá nápady a nachází klady a zápory v argumentech. Nebývá tak aktivní, jako ostatní, ale obklopuje se svými daty a údaji. Přesto ho tým potřebuje pro prověření kvality daných činností. Může být netaktní a chladný.

Týmový člověk stmeluje tým, podporuje ostatní, naslouchá jim, povzbuzuje je, harmonizuje tým a je chápavý k ostatním. Pokud je součástí týmu, nevšimneme si ho, ale když v týmu chybí, schází tam. Jeho přednostmi je příjemné vystupování, popularnost mezi ostatními, ale nebývá soutěživý.

Dokončovatel je důležitou osobou v týmu, bez které by tým nedosáhl výsledku. Ověřuje detaily a stará se o plnění plánů a harmonogramů.

Vyniká smyslem pro naléhavost a úsilím, které bývá některým členům týmu nepříjemné.

KOMPETENČNÍ MODEL

Pomocí kompetenčního modelu zjišťujeme, jak daný Obchodní zástupce chápe svou pozici, jaké kompetence vidí jako důležitější.

- *Pomůcky:* zadání testu, propisky
- *Délka trvání:* 15 minut
- *Zadání:* každý účastník dostane list s předepsanými kompetencemi a každý testovaný má za úkol přiřadit kompetencím hodnotu 1 až 6.

Zadání úlohy v příloze č. 13 předává jeden z hodnotitelů účastníkům v papírové podobě, aby do zadání mohli zrovna vpisovat.

VŠEOBECNÝ TEST

Všeobecným testem zjišťujeme míru aktivity účastníků, jak snadno se nechají ovlivnit jinými lidmi.

- *Pomůcky:* zadání testu, propisky
- *Délka trvání:* 15 minut
- *Zadání:* každý účastník dostane list s 32 výroky, na které odpovídá ano nebo ne, dle pravdivosti.

Znění úkolu předávaného v písemné podobě účastníkům je součástí přílohy č. 14.

Všechny testy psychodiagnostiky pojí jedna věc, měl by je připravovat a vyhodnocovat psycholog nebo jiný odborník na lidskou osobnost. Špatné sestavení testu nebo jeho vyhodnocení se může podepsat na výsledcích celého development centra.

9.1.4 Příprava programu development centra

Jakmile se vyberou úlohy, které budou tvořit development centrum, připraví se na jejich základě také program celého development centra. Během přípravy se musí počítat s pauzami na občerstvení a odpočinek od plnění úloh.

Začátek development centra by měl být zvolen tak, aby se stihlo před příchodem účastníků připravit místnosti, kde se bude development centrum konat, zkontrolovat, zda máme dostatek všech pomůcek pro development centrum, zadání jednotlivých úloh a hodnotících archů. Návrh, jak by mohl vypadat program development centra, se nachází v příloze.

Příkladný program je rozdělen do pěti bloků. Celé development centrum začíná v 9 hodin. V tento čas by tu měli již být všichni hodnotitelé i účastníci, aby se mohlo začít dle harmonogramu. Na úvod si bere slovo moderátor, který představí účastníkům hodnotitele, seznámí je s průběhem celého dne, dalšími detaily, jako jsou pauzy, organizace oběda apod. Měl by účastníky také upozornit, aby dodržovali čas, který je určený pro přestávky, aby se development centrum neprotahovalo.

Po úvodu již přichází první úkol, kterým je sebezprezentace. Účastníkům se vysvětlí, co se od nich očekává a dostanou čas na přípravu. Čas věnovaný tomuto úkolu je 30 minut. Následuje skupinový úkol, výlet do přírody. Účastníci se rozdělí do dvou skupin. Rozdělení proběhne pomocí vylosování si lístečku s modrou nebo červenou barvou ze sáčku. Součástí úkolu je také prezentace řešení úkolu. Na celý úkol je třeba 45 minut. Následně se nechá všem prostor pro občerstvení.

Druhý blok se dělí na dvě části. Během 60 minut budou účastníci individuálně zpracovávat testy: Baum test, Belbinův test, Kompetenční model a Všeobecný test. V průběhu vyplňování testů budou odcházet po jednom do vedlejší místnosti, kde budou probíhat další individuální úkoly.

Zde budou účastníci prezentovat sebe a firmu a následně budou popisovat, co vidí z okna, po dobu jedné minuty. Po splnění těchto dvou úkolů se vrací zpátky k ostatním a pokračují ve vyplňování testů. Po bloku těchto úkolů následuje pauza na oběd.

V další část se skládá ze skupinové koláže zákazníka a zároveň ve vedlejší místnosti bude probíhat individuální úkol, kdy se budou muset účastníci vypořádat s nespokojeným klientem, kterého bude hrát jeden z hodnotitelů. Vystřídání všech účastníků u individuálního úkolu bude trvat 45 minut. Na koláž účastníci mají celkem 40 minut, ale následně, až skončí individuální úkol v druhé místnosti, budou všichni účastníci prezentovat výsledek své koláže. Poté opět bude prostor pro občerstvení.

Předposlední část se bude věnovat úkolu plánování dne, kdy účastníci budou opět individuálně zpracovávat dle zadání harmonogram pracovního dne. Celý úkol je vyplánován na 60 minut s následnou kratší pauzou před posledním blokem.

Na závěr development centra účastníkům rozdáme hodnotící archy, kde se budou hodnotit v jednotlivých kompetencích a následně po jednotlivých úkolech. Následně i moderátor předá účastníkům své poznámky, jak se mu během celého development centra jeví. Samozřejmě podrobnější informace dostanou účastníci až po zpracování výstupů všech hodnotitelů a vyhodnocení testů.

Účastníci by měli dostat informaci, jak bude probíhat vyhodnocení a kdy jim budou předány výstupy z development centra včetně rozvojového plánu. Účastníci mají možnost, ptát se na potřebné informace, které nebyly během development centra řečeny.

Tento program je jen příkladem, jak by mohlo být development centrum na pozici Obchodního zástupce poskládané. Snahou tvůrců development centra bývá, aby se střídaly individuální a skupinové úkoly.

Stejně tak se snaží dopřávat účastníkům dostatek přestávek, aby nebyli přehlčeni.

9.1.5 Příprava hodnotících archů

Všechny informace o účastnících, jejich reakcích a řešení úloh si hodnotitelé zaznamenávají do tzv. hodnotících archů. Ke každé úloze by ideálně měl být připraven vlastní hodnotící arch. Hodnotitelům může pomoci, pokud mají sloupce hodnotícího archu nadepsány dle kompetencí, které v dané disciplíně hodnotí. A jelikož každá úloha se zaměřuje na jiné kompetence, je lepší, připravit archy jednotlivě pro každou disciplínu development centra.

Ve fázi přípravy by mělo dojít k rozhodnutí, jak se nastaví parametry hodnocení. Jednou z možností je číselné hodnocení spojené s komentářem. Příkladem může být hodnocení od čísla jedna, do čísla šest, kdy jednička představuje nejmenší naplnění dané kompetence a číslice šest úplné naplnění. Lepší volbou je škála se sudým počtem číslic, jelikož hodnotitelé nemají možnost přiklánět se ke střední hodnotě. Hodnotitel se musí rozhodnout, zda účastník kompetenci naplňuje, nebo ne. Ovšem není nutností, hodnotit účastníky číselně. Je možné využít pouze formu komentářů.

Příklad, jak by mohl vypadat hodnotící arch pro úlohu sebe prezentace, která byla zmíněna v předchozí podkapitole, se nachází v příloze. Řádky zde představují jednotlivé účastníky. Místo výrazů účastník 1, účastník 2 atd. se mohou psát jejich křestní jména. Pokud se ve skupině nachází jmenovci, mohou se odlišit příjmením nebo prvním písmenem příjmení.

Do sloupců se píše zkoumané kompetence, jejichž počet se může u každé úlohy měnit, stejně jako jejich struktura. Kompetence se nepojmenovávají obecně, ale hodnotí se jejich projevy, které se v dané úloze objeví. Například při sebe prezentaci se hodnotitelé zaměřují na verbální

komunikaci, neverbální komunikaci, obsah prezentace a formy prezentace. Neměl by chybět ani sloupec pro komentář a průměr, který se počítá ze všech hodnocených kompetencí v dané úloze.

9.1.6 Školení hodnotitelů před development centrem

Školení hodnotitelů by mělo probíhat těsně před konáním development centra, kdy ke vše připraveno pro realizaci. V tuto chvíli se již musí vědět, kdo bude hodnotiteli. Jejich předchozí zkušenosti s hodnocením mají vliv na skladbu a délku školení hodnotitelů.

Za předpokladu, že délka development centra bude jeden den, měla by se délka školení hodnotitelů rovnat dvěma dním, pokud budou mezi hodnotiteli osoby, které se s development centrem ještě nesetkali. V opačném případě se může školení zkrátit na jeden den.

Školením hodnotitelů by měl provádět člověk, který celé development centrum navrhl a připravil. Touto osobou bývá většinou samotný moderátor development centra.

Na začátku školení hodnotitelů dochází k seznámení s development centrem, co to je, jaké jsou jeho klady a zápory, kdy se využívá, jaký je z něj výsledek apod. Tato část se může u zkušených hodnotitelů vynechat. Následuje blok, kde se hodnotitelé dozvídají, jak by správně měli hodnotit účastníky, jakých chyb by se měli vyvarovat a na co si dát pozor. Nesmí chybět ani praktické cvičení. Následně se hodnotitelé seznámí s hodnotícími archy a je jim vysvětleno, jak zaznamenávat své poznámky do hodnotících archů. Dozví se, jaké úlohy budou účastníci v development centru plnit a co budou v daných úlohách hodnotit. Jednotlivé úlohy proberou postupně včetně praktické ukázky. I v průběhu jednotlivých úloh jsou školené osoby upozorňovány na situace, kterým by se měli vyvarovat nebo naopak na pasáže, kde se vyžaduje jejich zapojení. V další pasáži jsou hodnotitelé seznámeni s průběhem zpětné vazby a cvičí si, jak by zpětnou vazbu

účastníkům poskytovali. Na závěr se dozví, jak bude probíhat vyhodnocení development centra, jak se na něm budou podílet, jak se naloží s jejich daty apod.

Příklad, jak může vypadat složení hodnotitelů je následovné. Předpokládejme, že budou čtyři hodnotitelé. Dva hodnotitelé by měli již mít zkušenosti s organizací development center a s hodnocením účastníků. Může se jednat o osoby z personálního oddělení, ale je rovněž možné využít služeb externí osoby, která se development centry pro různé klienty zabývá, a která by se podílela i na vyhodnocení development centra včetně nastavení rozvojového plánu. Dalšími hodnotiteli by byli nadřízený Obchodních zástupců, a nadřízený tohoto člověka, tedy např. Obchodní ředitel a Ředitel firmy.

9.2 Realizace development centra

Realizace je samotným vyvrcholením příprav. Firma se dozví, jestli jejich příprava byla dostatečná a zda celé development centrum splní očekávání firmy. Tato kapitola se zaměří na příklady, co by se nemělo podcenit při realizaci a co by mohlo být kamenem úrazu během development centra.

Tvůrce by si měl vyhradit dostatek času na přípravu dokumentů, jejich tisk a řazení podle toho, jak budou třeba v průběhu development centra. Důležité je, aby bylo připraveno dostatek zadání úloh, hodnotících archů ke každé úloze pro hodnotitele a pomůcek pro úlohy, jako jsou papíry, propisky atd.

Nesmí se zapomenout ani na kontrolu vybavení místností, kde se bude development centrum konat. Pokud je třeba pro některou z úloh třeba flipchartová tabule, musí si tvůrce development centra ověřit, že v dané místnosti je, v opačném případě ji musí zajistit. Problém během

development centra by mohl také nastat při úloze výhled z okna je, že si tvůrce neověří, jaký je výhled z okna v místnosti, ve které bude úkol probíhat a až při realizaci by se zjistilo, že z okna je vidět jen stěna další budovy. Proto je třeba dopředu přemýšlet nad metodami, zda jsou uskutečnitelné i z technického hlediska.

Mělo by se počítat také se situací, že některý z účastníků může onemocnět. Následně nemusí být stejný počet osob ve všech týmech při skupinových úlohách a záleží na moderátorovi, jak tuto situaci vyřeší. V ideálním případě se před realizací zamyslí, jak účastníky rozdělit jinak do skupin, pokud jich bude lichý počet.

Onemocnět nemusí jen účastníci, ale omluvit se může také některý z hodnotitelů. Pokud by hrozilo, že počet hodnotitelů klesne pod tři, měl by mít tvůrce development centra v záloze náhradníka. V případě, že některý z hodnotitelů odvolá svou účast, až po školení hodnotitelů, mělo by se ideálně jeho místo obsadit člověkem, který již má zkušenosti s hodnocením development centra. Tomu stačí jen kratší zaškolení pro plánované development centrum. Ovšem bývá náročné zkušeného hodnotitele na poslední chvíli sehnat. Proto se realizátoři často musí spokojit s kýmkoli, kdo je k dispozici.

Dobře nepůsobí ani časové zpoždění, ať již na začátku nebo také v průběhu development centra. Každá úloha by měla být vyplánována tak, aby se vše stihlo ve stanoveném čase a zbytečně se nezasahovalo do přestávek nebo se neprotáhl předpokládaný konec development centra.

V den konání development centra by měl dorazit moderátor a hodnotitelé s dostatečným předstihem, aby stihli připravit podmínky pro development centrum. Případně aby byl čas řešit nenadálé situace. Ještě jednou by se mělo překontrolovat, zda jsou k dispozici všechny potřebné dokumenty i pomůcky.

9.3 Zpracování informací z development centra

Po skončení development centra a odchodu účastníků se scházejí všichni hodnotitelé, aby společně zhodnotili průběh celého development centra a vystoupení účastníků. Někteří hodnotitelé nechávají zhodnocení až na následující den. Ovšem v tomto případě hrozí, že hodnotitelé ztratí některé informace o účastnících, protože si ne vše zaznamenávali. Proto bychom raději měli poradu hodnotitelů absolvovat ten samý den, co skončí development centrum.

Porady hodnotitelů se účastní všichni hodnotitelé, včetně osob, které byly přítomny jen u některých úkolů. Příkladem, jak by mohla porada probíhat je, že hodnotitelé probírají vystoupení účastníků postupně. Rozeberou nejdřív celkový dojem, který na ně konkrétní člověk udělal a následně ho hodnotí po jednotlivých úkolech a kompetencích. Hodnotitelé se snaží neopakovat výroky ostatních, ale rozšiřovat poradu o nové poznatky. Pokud bylo vše řečeno, přejdou v hodnocení k dalšímu účastníkovi, kde se celý proces opakuje.

Za tým hodnotitelů by měl být jmenován jeden člověk, který bude shromažďovat veškeré poznatky do jedné tabulky. Sem by měl zapisovat nejen průměrné bodové hodnocení z každého úkolu, ale také veškeré poznámky z hodnotících archů a porady hodnotitelů. Tento dokument bývá podkladem pro písemnou zprávu a rozvojový plán. Na základě informací, zaznamenaných na jednom místě, se počítá průměr pro celou skupinu účastníků a rozhoduje se, nakolik se daný účastník odlišoval od průměru skupina, a zda v dobrém nebo ve špatném smyslu.

9.4 Tvorba výstupní zprávy a rozvojového plánu

Po zapsání všech výstupů na jedno místo se může začít s vyhodnocováním úloh a testů a přípravou rozvojového plánu. Na základě

všech informací by se měla připravit výstupní zpráva pro nadřízeného a pro samotného účastníka.

Zprávy pro účastníky se více zaměřují na chování účastníků při development centru, hodnotitel ukazuje účastníkovi, kde vynikal, co bylo pro něj náročné a jak hodnotí jeho kompetence.

Výstupní zpráva pro nadřízeného bývá často obecnější a dochází zde k porovnání jednotlivých účastníků. Ukazuje se, na kolik se hodnocení daného účastníka odchyluje od průměru celé skupiny. Ve výstupních zprávách se často objevují různé grafy.

Příklad, jak by mohla vypadat zpráva z development centra společně s rozvojovým plánem se nachází v příloze č. 17.

Na začátku si firma stanovila cíl, kdy jí zajímalo, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými Obchodními zástupci a jaké jsou jejich slabosti a silné stránky v komunikačních a prezentačních schopnostech, plánování a organizování a v řešení problémů. Následně chtěli vědět, jak se dá na slabých stránkách účastníků pracovat, aby dosahovali lepších výsledků.

Na vybrané kompetence se zaměřovalo celé development centrum a stejně tak ve výstupní zprávě se hodnotitel věnoval hlavně těmto kompetencím. Prvně se zaměřuje na vyhodnocení testů, které se zabývají povahou člověka a jeho postoji. Z grafu je patrné, ve kterých testech dopadl účastník nadprůměrně, a ve kterých naopak byl slabší. Následuje hodnocení účastníka, jak si vedl v každém z testů.

Další část se již věnuje jednotlivým úlohám. Do grafu je dobré promítnout nejen průměrné hodnocení účastníka v každé úloze a průměr hodnocení celé skupiny, ale také průměrné hodnoty sebehodnocení konkrétního účastníka a skupiny. Následuje opět vyhodnocení chování a projevů zkoumaných kompetencí v každé z úloh.

Neměli bychom ve zprávě zapomenout ani na zhodnocení po zkoumaných kompetencích, kdy se ke každé kompetenci uvedou dané projevy u účastníka.

V závěru se mohou zmínit informace, které by mohly být zásadní pro posuzování daného účastníka. Také se shrne vystoupení účastníka, jak si vedl v porovnání s ostatními a uvedou se jeho silné a slabé stránky.

Závěrečná část výstupní zprávy se věnuje rozvojovým aktivitám, kdy hodnotitel na základě stanoveného cíle a zjištěných informací navrhuje další postup a metody, kterými by se dalo s nedostatky účastníka pracovat. Jedná se o různé aktivity, které by měly posunout účastníka dál a pomoci mu slabé stránky eliminovat.

Development centrum dává návrh, jak s účastníkem pracovat, ovšem důležitý je také postoj firmy. Pokud firma nebude s výstupy dále pracovat, nepodstoupí další kroky k rozvoji zaměstnanců, může práce hodnotitelů a čas věnovaný development centru vyjít na zmar.

Závěr

Práce se zaměřovala na teoretické vymezení pojmu development centrum, postupy při vytváření development centra, techniky development centra využívané ve firemním vzdělávání a jeho následné vyhodnocení, včetně práce s výstupy. Na základě těchto informací došlo k návrhu development centra na pozici Obchodního zástupce, včetně sestavení výstupní zprávy a rozvojového plánu. Výzkumné otázky, na které tato práce odpovídala byly: Jak by se mělo postupovat při sestavení development centra? Co je třeba pro přípravu development centra? Jaké techniky a nástroje se v development centru využívají? Jak se development centrum vyhodnocuje?

Při psaní práce se autor potýkal s problémem, že v českém jazyce neexistuje publikace, která by se věnovala čistě development centru, přestože se nejedná o nový termín ve vzdělávání a rozvoji dospělých. Proto bylo třeba využít anglických knih, jejichž autoři se problematikou development center zabývají podrobněji.

Úvod teoretické části práce se věnoval představení firemního vzdělávání a způsobům analýzy pro nastavení vzdělávacího plánu. Následně se přešlo k samotnému development centru, jeho historii, definici a k rozebrání jeho jednotlivých fází tvorby od přípravy přes realizaci, až po vyhodnocení výsledků a nastavení rozvojového plánu. Teoretickou část práce uzavřela kapitola věnovaná rizikům development centra.

V empirické části autor vycházel z informací uvedených v teoretické části a navrhoval příklady postupu při sestavování, realizaci a vyhodnocování development centra. Nejdříve došlo k vydefinování pozice Obchodního zástupce, jaká je náplň člověka na této pozici, jaké požadavky by měla daná osoba splňovat a jakými kompetencemi by měla disponovat. Následovalo sestavení kompetenčního modelu a na základě vybraných

kompetencí byly navrženy techniky pro development centrum, které sledovaly u účastníků úroveň těchto kompetencí. Potom došlo také na přípravu programu a hodnotících archů. Celá přípravná fáze byla zakončena návrhem školení hodnotitelů, které probíhá před konáním akce. Poté autor přešel k fázi realizace development centra a zmínil úskalí, která by mohla nastat. Závěr se již věnoval zpracování informací posbíraných během development centra a tvorbě výstupní zprávy s návrhem rozvojových aktivit.

Cíle bylo dosaženo tím, že autor na základě nastudované literatury a svých zkušeností sestavil vzorové development centrum na pozici Obchodního zástupce. Navrhované development centrum by se mělo před použitím v praxi vyzkoušet na několika skupinách, zda opravdu podává takové výsledky, které se od něj očekávají. To znamená, jestli dostatečně zkoumá vybrané kompetence a poskytuje informace o úrovni daných kompetencí.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.
- Ballantyne, I., & Povah, N. (2004). *Assessment and development centres*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Gruber, J. (2002). *Duševní hygiena*. Praha: Credit.
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. Praha: Management Press.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.
- Kyrianová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum.

Kyrianová, H., & Gruber, J. (2006). *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing.

McLagan, P. A., & Krembs, P. (1998). *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press.

Montag, P. (2018). *Assessment Centre jako moderní a účinný nástroj personální práce*. Citováno dne 4. listopadu 2018. Dostupné z: <http://www.petr-montag.cz/files/ac-jako-moderni-a-ucinny-nastroj-personalni-prace.pdf>.

Národní síť Zdravých měst ČR. (2005). *Belbinův test*. Citováno 17. února 2019. Dostupné z:

https://www.dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/belbinuv_test.doc.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

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

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.

Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada.

PsychoTests.net. (2019). *Baumův test*. Citováno 17. února 2019. Dostupné z: <http://cz.psychotests.net/baumuv-test/>.

Svoboda, M., Humpolíček, P. & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál.

The British Psychological Society. (2018). *Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines*. Citováno dne 26. srpna 2018. Dostupné z: https://www.klug-md.de/downloads/BPS_PTC_AC_Guidelines.pdf.

Thornton, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

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

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada.

Woodruffe, Ch. (2000). *Development and assessment centres*. 3rd ed. London: Institute of personnel and development.

Seznam příloh

Příloha č. 1: **Popis pracovní pozice Obchodního zástupce**

Příloha č. 2: **Kompetenční model**

Příloha č. 3: **Zadání úkolu sebe prezentace**

Příloha č. 4: **Zadání úkolu prezentace sebe a firmy**

Příloha č. 5: **Zadání úkolu výhled z okna**

Příloha č. 6: **Zadání úkolu plánování dne**

Příloha č. 7: **Zadání úkolu výlet do přírody**

Příloha č. 8: **Zadání úkolu náš zákazník**

Příloha č. 9: **Zadání úkolu nespokojený klient**

Příloha č. 10: **Baum test**

Příloha č. 11: **Zadání Belbinova testu**

Příloha č. 12: **Tabulka vyhodnocení Belbinova testu**

Příloha č. 13: **Zadání kompetenčního modelu**

Příloha č. 14: **Zadání všeobecného testu**

Příloha č. 15: **Návrh programu development centra**

Příloha č. 16: **Hodnotící formulář k úloze sebe prezentace**

Příloha č. 17: **Příklad výstupu development centra včetně rozvojového plánu**

Přílohy

Příloha č. 1 Popis pracovní pozice **Obchodního zástupce**

Popis pracovní pozice	
Název pracovní pozice:	Obchodní zástupce
Požadovaná úroveň vzdělání:	středoškolské s výučním listem nebo s maturitou
Zaměření vzdělání:	není specifikováno
Délka požadované praxe v oboru:	2 roky v oblasti prodeje nebo obchodu
Jazykové znalosti:	nejsou třeba
Požadovaná úroveň práce na PC:	střední
Požadované řidičské oprávnění:	sk. B
Pracovní vybavení:	notebook, mobil, služební vůz
Hlavní účel pracovního místa:	péče o stávající klienty a akvizice nových klientů
Pracovní činnosti:	<ol style="list-style-type: none"> 1. péče o stávající klienty a jejich podpora a poskytování poradenských služeb 2. vyhledávání, oslovování a akvizice nových klientů 3. prezentace firmy u stávajících i potencionálních klientů 4. plánování a vedení obchodních schůzek 5. udržování kontaktu s klienty, pravidelné kontaktování klientů stávajících i potencionálních 6. administrativní činnosti – vedení databáze oslovených klientů a databáze schůzek, zápisy ze schůzek, příprava smluv a objednávek, kontrola splatnosti faktur a případná urgence klientů, vedení knihy jízd apod. 7. kooperace s kolegy z ostatních oddělení i s ostatními členy týmu 8. dodržování termínů a plánů 9. příprava reportů
Rysy osobnosti:	<p>samostatnost komunikativnost a asertivita organizovanost schopnost plánovat si své činnosti orientace na zákazníka velmi dobré prezentační dovednosti schopnost improvizace</p>

Příloha č. 2 Kompetenční model

Kompetence	Popis kompetence	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
Manažerské kompetence					
Plánování a organizace	Schopnost systematicky a objektivně organizovat svůj čas a plánovat si činnosti	Žádná úroveň	Svou práci si dokáže naplánovat, tak, aby vše stihnul do termínu. Občas potřebuje pomoc při organizaci od nadřízeného.	Svou práci zvládá včas a v požadované kvalitě. Zamýšlí se nad možnostmi, jak si svou práci lépe zorganizovat a ušetřit tím čas. Nezabývá se úkoly, které jsou pro jeho pozici podřadné.	Svou práci zvládá včas a v požadované kvalitě. Zamýšlí se nad možnostmi, jak si svou práci lépe zorganizovat a ušetřit tím čas. Pomáhá také svým kolegům s plánováním a organizací, aby i oni svou práci dokázali správně zkoordinovat.
Orientace na zákazníka	Schopnost budovat vztahy se zákazníky a plnit jejich požadavky k plné spokojenosti	Žádná úroveň	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, vstřícnost a ochota k zákazníkům, vyjednávání zvláštních podmínek pro zákazníky, dodržování domluvených podmínek.	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, vstřícnost a ochota k zákazníkům vyjednávání zvláštních podmínek pro zákazníky, dodržování domluvených podmínek. Kompletní servis pro spokojenost zákazníků, udržování kontaktu se zákazníky.
Řešení problémů	Řešení problémů, se zakázkou, reklamace a další problémy mezi klientem a firmou	Žádná úroveň	Deleguje řešení problémů na lidi kolem sebe.	Sám se snaží vyřešit problémy, které se objeví, k plné spokojenosti klienta. Pokud nedokáže problém vyřešit sám, spolupracuje na nápravě s kolegy.	Sám se snaží vyřešit problémy, které se objeví, k plné spokojenosti klienta. Pokud nedokáže problém vyřešit sám, spolupracuje na nápravě s kolegy. Hledá příčinu problému a snaží se to napravit, aby k podobnému problému v budoucnosti již nedošlo.

Odborné kompetence					
Obchodní dovednosti	Znalost prodejních technik a schopnost jejich aplikace v praxi s cílem získat zakázku	Žádná úroveň	Schopnost prodat produkt zákazníkovi, využít svých dovedností pro přesvědčení zákazníka pro nákup.	Schopnost prodat produkt zákazníkovi nenásilnou formou, využít svých dovedností pro přesvědčení zákazníka k opakovanému nákupu.	Schopnost prodat zákazníkovi produkt nenásilnou formou, přesvědčení zákazníka k opakovanému nákupu. Schopnost získávat nové zákazníky a udržet si je, dlouhodobě jim zajišťovat servis, který požadují.
Znalost produktu	Znalost produktu, který je nabízen zákazníkům, schopnost prezentace produktu a znalost jeho předností a nedostatků	Žádná úroveň	Znalost základních vlastností a funkcí produktu pro představení produktu zákazníkovi.	Pokročilá znalost produktu, schopnost prezentovat výrobek zákazníkovi, odpovídat zákazníkovi na jeho otázky a argumentovat kvalitami produktu.	Pokročilá znalost produktu, schopnost prezentovat výrobek zákazníkovi, odpovídat zákazníkovi na jeho otázky a argumentovat kvalitami produktu. Návrhy na zlepšení produktu dle požadavků zákazníků.
Technické dovednosti	Schopnost práce s MS Office: příprava prezentací, evidence práce, další podklady pro zákazníky i kolegy	Žádná úroveň	Schopnost vytvořit jednoduchý dokument nebo prezentaci s potřebnými informacemi.	Schopnost vytvořit dokument s pokročilými funkcemi, poutavý pro zákazníky a obsahující všechny potřebné informace.	Schopnost vytvořit dokument s pokročilými funkcemi a vzorci, poutavý pro zákazníky a obsahující všechny potřebné informace. Ovládání MS Office na profesionální úrovni, možnost školení dalších kolegů na práci s MS Office.
Interpersonální kompetence					
Komunikační dovednosti	Schopnost verbální i neverbální interakce, jednání se zákazníky na úrovni, naslouchání a argumentace, asertivní jednání se zákazníky	Žádná úroveň	Schopnost komunikovat se zákazníky a kolegy na úrovni, zřetelné vyjadřování, předání všech informací.	Schopnost komunikovat se zákazníky a kolegy na úrovni, zřetelné vyjadřování, předání všech informací, naslouchání ostatním a soucítění s nimi, jedná se s zákazníky asertivně.	Schopnost komunikovat se zákazníky a s kolegy na úrovni, zřetelné vyjadřování, předání všech informací, naslouchání ostatním a soucítění s nimi. Výborná argumentace pro získání zákazníka. Nepovyšuje se nad zákazníky a jedná se s zákazníky asertivně.

<p>Prezen- tační doved- nosti</p>	<p>Schopnost jasně, srozumitelně a poutavě prezentovat firmu i produkt zákazníkům, schopnost přesvědčit druhé k navázání spolupráce</p>	<p>Žádná úroveň</p>	<p>Schopnost představit firmu a produkt zákazníkům, předat jim všechny potřebné informace ve strukturované podobě.</p>	<p>Schopnost v rozšířené podobě představit firmu a produkt zákazníkům, předat jim všechny potřebné informace ve strukturované podobě, dává najevo, že ví, o čem mluví.</p>	<p>Schopnost v rozšířené podobě představit firmu a produkt zákazníkům, předat všechny potřebné informace ve strukturované podobě, dává najevo, že ví, o čem mluví, vystupuje s přiměřenou cílevědomostí a jeho vystupování zákazníci kladně přijímají. Snaží se nadchnout svou prezentací zákazníky pro produkt.</p>
<p>Sebe- rozvoj</p>	<p>Schopnost motivovat se pro sebe-rozvoj</p>	<p>Žádná úroveň</p>	<p>Otevřenost pro rozvoj sebe sama.</p>	<p>Aktivní přístup k sebe-rozvoji, návštěva různých kurzů, které zaměstnavatel vyhodnotí jako užitečné, stoprocentní účast na těchto kurzech.</p>	<p>Aktivní přístup k sebe-rozvoji, zájem sám od sebe o rozvoj, vyhledávání si možností pro rozvoj sebe sama, účast na různých kurzech a seminářích, a to buď na žádost zaměstnavatele, nebo i sám od sebe, aniž by to zaměstnavatel žádal, bez přispění zaměstnavatele.</p>

Příloha č. 3 **Zadání úkolu sebeprezentace**

SEBEPREZENTACE

Přesné znění zadání, které bude předáno v ústní formě nebo písemně účastníkům (Hroník, 2005, s. 102-103):

Podle uvedené struktury budete mít za úkol prezentovat sám sebe, a to co nejzajímavějším způsobem.

Struktura prezentace:

- jméno a pozice,
- zájmy,
- profesionální cíle.

Na sebeprezentaci máte 3 minuty. Po jejich uplynutí vás přeruším, přestože nebudete hotov/a.

Příloha č. 4 Zadání úkolu prezentace sebe a firmy

PREZENTACE SEBE A FIRMY

Forma zadání dle Hroníka (2005, s. 105) pro úlohu prezentace sebe a firmy je:

Podle čtyř bodů budete mít za úkol prezentovat svou firmu a sebe v ní. Na přípravu máte nyní 5 minut.

- co přináším firmě a zákazníkům,
- co přináší firma zákazníkům,
- co naší firmě schází k excelenci,
- má nejlepší zkušenost, kterou chci předat druhým.

Při prezentaci se soustředte nejen na obsah, ale nezapomeňte také na svůj neverbální projev. Vaše prezentace bude trvat 3 minuty.

Příloha č. 5 **Zadání úkolu výhled z okna**

VÝHLED Z OKNA

Vaším úkolem bude, po dobu jedné minuty mluvit o tom, co vidíte, když se podíváte z tohoto okna. Mluvit můžete o čemkoliv. Po uplynutí času budete zastaven/a.

Příloha č. 6 Zadání úkolu plánování dne

PLÁNOVÁNÍ DNE

Zadání úlohy dle Grubera (2002, s. 101-102) zní:

Stáváte se manažerem na střední úrovni řízení. Vaším nadřízeným je generální ředitel a zodpovídáte za jeden úsek ve firmě. Dnes odjíždíte na dovolenou a ve 14:00 máte být na letišti. Přesto musíte dopoledne do práce, dodělat resty. Nyní je 8:00, dorazil jste na pracoviště a stojíte před následujícími problémy:

- Volala Vám manželka, že pes je nemocný a je ho třeba odvézt k veterináři. Cesta trvá 30 minut, ale v čekárně můžete strávit i 90 minut.
- Psa musíte odvézt k tchýni, která se o něj bude starat během Vaší dovolené. Cesta k ní trvá 30 minut.
- Generální ředitel s Vámi chce mluvit ještě před Vaším odchodem. Rozhovor můžete stihnout za 30 minut.
- Vaše asistentka Vám nechala vzkaz, že personální úsek Vám posílá dva kandidáty na volnou pozici ve Vašem oddělení. Jeden pohovor Vám většinou zabere 30 minut.
- Chcete mluvit se svým zástupcem a udělit mu ještě poslední pokyny. To bude trvat 45 minut.
- Chcete si vyzvednout z čistírny oblek, který jste si chtěl vzít s sebou na dovolenou. Čistírna je poměrně daleko, proto Vám cesta zabere asi 90 minut.
- Ozval se Vám klient, který má pochybnosti o smlouvě, kterou jste nedávno uzavřeli. Jednání s klientem bude trvat asi 45 minut.
- Objednal se k Vám na pohovor jeden z Vašich podřízených, který je sice schopný pracovník, ale má tendenci vše líčit příliš zdlouhavě. Naposledy Vám rozhovor s ním trval hodinu.

Nyní, když víte, co Vás čeká, je Vaším úkolem sestavit denní plán, co dělat, kdy a jak dlouho. Na zpracování plánu máte 55 minut.

Příloha č. 7 **Zadání úkolu výlet do přírody**

VÝLET DO PŘÍRODY

S kolegy z práce jste se rozhodli, že si o víkendu uděláte výlet do přírody. Během tohoto výletu si chcete udělat táborák. Společně jste se sešli, abyste se dohodli na všem důležitém. Během krátké diskuse se pokuste dohodnout na místě výletu, jak se tam dostanete, času a všech dalších důležitých informacích.

Nezapomeňte na stany!

Na přípravu máte 30 minut. Následně budete své řešení prezentovat ostatním.

Příloha č. 8 **Zadání úkolu náš zákazník**

NÁŠ ZÁKAZNÍK

Představte si svého zákazníka a společně s ostatními kolegy zpracujte koláž na téma Náš zákazník. Využít k tomu můžete fixy, barevné papíry, ale také výstřižky z časopisů a letáků. Kreativitě se meze nekladou.

Na realizaci úkolu máte 40 minut. Následně budete své řešení prezentovat ostatním.

Příloha č. 9 **Zadání úkolu nespokojený klient**

NESPOKOJENÝ KLIENT

Za chvíli Vám bude volat jeden z klientů, který obdržel svou objednávku, ale má zde o 2 ks výrobku méně a jeden výrobek dorazil poškozený. Klientem budu já a na Vás bude, vyřešit situaci tak, aby byly obě strany spokojené.

Příloha č. 10 **Baum test**

BAUM TEST

Vaším úkolem bude nakreslit strom, jaký chcete a jak nejlépe umíte.

Na úkol máte 10 minut.

Příloha č. 11 Zadání Belbinova testu

BELBINŮV TEST

Přesné znění zadání testu, které je předkládáno v písemné účastníkům (Národní síť Zdravých měst ČR, 2005, s. 1-2):

Pokyny:

V každé sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:

A.	Myslím si, že dokážu rychle rozpoznat a využít výhody nových příležitostí.	
B.	Dokáži dobře pracovat s různými typy lidí.	
C.	Jsem od přírody nápaditý člověk.	
D.	Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevili, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.	
E.	Mám schopnost dotahovat věci do zdárného konce a díky tomu jsem efektivní.	
F.	Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu dosahovat dobrých výsledků.	
G.	Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které mi jsou známé.	
H.	Přicházím s argumenty pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý anebo měl předsudky.	

II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být způsobeno tím, že:

A.	Se necítím dobře, pokud porady nejsou dobře organizačně zvládnuté.	
B.	Mám sklon uznávat lidi, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.	
C.	Začínám hodně mluvit, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.	
D.	Můj racionální přístup mi dělá potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.	
E.	Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba věci rychle dokončit.	
F.	Je pro mě obtížné vést druhé z vedouc pozice, což je nejspíš způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.	

G.	Nechávám se unést svými myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.	
H.	Mí kolegové si myslí, že velmi lpím na detailu, a že mám strach z toho, že se věci nebudou dařit.	

III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:

A.	Mám schopnost lidi ovlivňovat, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.	
B.	Má bdělost mi brání v tom dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.	
C.	Jsem připraven prosazovat nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.	
D.	Ostatní na mě mohou spolehnout, že přijdu s něčím originálním.	
E.	V zájmu všech jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.	
F.	Rád hledám nové poznatky a myšlenky.	
G.	Druzí oceňují mou schopnost posuzovat věci s chladnou hlavou.	
H.	Je na mě spolehnoutí, že dohlédnu na organizaci nejdůležitější práce.	

IV. Můj přístup k týmové práci spočívá v tom, že:

A.	Mám zájem poznat své spolupracovníky.	
B.	Nepostrádám ochotu popudit názory druhých nebo si ponechat názor menšiny.	
C.	Obvykle dokáži nalézt argumenty k odmítnutí špatných návrhů.	
D.	Mám talent na to, zabezpečit fungování věci, jakmile se začne plán realizovat.	
E.	Mám sklon přicházet s neobvyklými věcmi a vyhýbat se běžnému.	
F.	Při jakýchkoliv činnostech mám sklon k perfekcionismu.	
G.	Jsem připraven přijímat dohody mimo skupinu.	
H.	Zajímají mne názory všech, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.	

V. Práce mě naplňuje, protože:

A.	Rád analyžuji situaci a zvažuji všechny možnosti.	
B.	Zajímám se o nacházení možných řešení problémů.	
C.	Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré vztahy na pracovišti.	
D.	Mám značný vliv na rozhodování.	
E.	Potkávám se s osobami, které mají co nabídnout.	
F.	Dokážu lidi přimět k souhlasu s potřebnými opatřeními.	
G.	Mám pocit, že dokáži věnovat všechnu pozornost odborné stránce úkolu.	
H.	Rád nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.	

VI. Pokud mám provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi:

A.	Stáhnul bych se stranou, abych našel cestu ze slepé uličky.	
B.	Byl bych připraven spolupracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když je úkol obtížný.	
C.	Přenesl bych příspěvek k úkolu a na ostatní členy týmu podle jejich možnosti.	
D.	Díky svému vrozenému smyslu pro dochvilnost bych splnil termín.	
E.	Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost racionálního uvažování.	
F.	Nevšímal bych si různých tlaků a soustředil bych se na účel.	
G.	Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych její vedení.	
H.	Otevřel bych diskusi, aby se začaly objevovat nové myšlenky.	

VII. Mým problémem je, že:

A.	Vyjádřím svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku.	
B.	Ostatní mě mohou kritizovat, protože nedokáží správně analyzovat a odhadovat.	
C.	Moje snaha o úplné dokončení práce může zpomalit další věci.	
D.	Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně opět probudí zájem.	
E.	Těžko dokáží začít, pokud jsou cíle nejasné.	
F.	Občas mi dělá potíže objasnění složitých problémů.	
G.	Snažím se o potlačení názorů ostatních, protože svůj považuji za lepší	
H.	Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou konkurenci.	

Příloha č. 12 Tabulka vyhodnocení Belbinova testu

Jedná se o tabulku, kam se přepíší body, rozdělené mezi jednotlivé sekce a dojde ke zjištění, kterou roli zaujímá účastník v týmu (Národní síť Zdravých měst ČR, 2005, s. 1-2):

	VY	VŮ	US	IN	ZD	PO	TÝ	DO
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
Součet								

Vysvětlivky:

VY – vykonavatel

VŮ – vůdce

US – usměrňovač

IN – inovátor

ZD - vyhledávač zdrojů

PO – pozorovatel

TÝ – týmový hráč

DO - dokončovatel

Příloha č. 13 Zadání kompetenčního modelu

KOMPETENČNÍ MODEL

Pracovní pozice: Obchodní zástupce

Označte prosím každou z následujících kompetencí počtem bodů dle Vašeho uvážení, jak je podle Vás daná kompetence pro pozici Obchodního zástupce důležitá.

6 a 5 bodů lze použít vždy jen ve 2 případech.

Kompetence	Vaše hodnocení	Kompetence	Vaše hodnocení
Orientace na zákazníka		Samostatnost	
Zvládání stresu		Odborná znalost	
Spolupráce		Zvládání změn	
Řešení problémů		Prezentace	
Komunikace		Plánování a organizování	

6 bodů – je nezbytná výborná znalost a dovednost

5 bodů – je potřeba dobrá znalost, přehled v problematice, velmi dobrá dovednost

4 body – je vhodný všeobecný přehled v problematice, dobrá aplikace

3 body – je požadován průměrný přehled, zvládání základních principů

2 body – stačí minimální znalost, částečné intuitivní používání

1 bod – možno bez základních znalostí, nepoužívá

Příloha č. 14 zadání všeobecného testu

VŠEOBECNÝ TEST

č.	Tvrzení (při souhlasu s tvrzením zaškrtněte ano, při nesouhlasu ne)	Ano	Ne
1	Člověk se musí za všech okolností spoléhat především na sebe.		
2	Osud člověka je dán a jen stěží ho lze ovlivnit.		
3	Vždy a všude říkám jen a výhradně pravdu.		
4	Rozčílím se snadno.		
5	Pomocnou ruku najdeš nejspíš u vlastního ramene.		
6	Bez šťastné náhody nemůže mít člověk úspěch		
7	Při hře raději vyhrávám, než prohrávám.		
8	V myšlenkách se musím často vracet k tomu, co se stalo a co již nelze změnit.		
9	Základem mého rozhodování je můj vlastní „zdravý rozum“, ne názory druhých osob.		
10	Názory druhých lidí mne dosti ovlivňují.		
11	Vždycky chodím všude včas.		
12	Často mě trápí nevděk jiných lidí.		
13	Za to, jak v životě dopadáme, můžeme především my sami.		
14	Okolnosti jsou mnohdy silnější než jedinec, i já jedním tak jak nechci.		
15	Nikdy nic nezapomenu.		
16	Nesnáším čekání (na tramvaj, autobus, ve frontě, na odpověď...).		
17	Lidé se liší na ty, kdo umí a neumí.		
18	Když má člověk smůlu, nemá šanci to změnit. Musí počkat, až to období přejde.		
19	Občas mluvím o věcech, kterým nerozumím.		
20	Občas se stane, že se začervenám.		
21	Za své trampoty si mohu převážně sám/sama.		
22	Lidé jsou zlí.		
23	Nikdy jsem se nezasmál neslušnému vtipu.		
24	Po ránu bývám bez nálady.		
25	Úspěch v životě = tvrdá, cílevědomá práce.		
26	Úspěch v životě = dobře se narodit (do rodiny, která úspěch usnadní).		
27	Mám rád všechny lidi.		
28	Moji blízcí mne rozčilují.		
29	Nepřízeň okolí je pro mne impulz k lepšímu výkonu.		
30	Nepřízeň okolí mne deptá a snižuje mou aktivitu.		
31	Nikdy jsem nevyužil žádné známosti či protekce.		
32	Zdravotně na tom nejsem zdaleka tak dobře jako dřív.		

Příloha č. 15 Návrh programu development centra

DEVELOPMENT CENTRUM – pozice Obchodního zástupce

I. Blok (9:00 – 10:25)

- Úvod - 10 minut
- Sebe prezentace – 30 minut
- Výlet do přírody – 45 minut

15 minut přestávka

II. Blok (10:40 – 11:40) Souběžně bude probíhat psychodiagnostika a v průběhu budou postupně účastníci odcházet na dva individuální úkoly.

- Testování a sebehodnocení – 60 minut
 - Baum test
 - Belbinův test
 - Kompetenční model
 - Všeobecný test
- Prezentace sebe a firmy – 45 minut
- Výhled z okna – 15 minut

50 minut přestávka na oběd

III. Blok (12:30 – 13:25) Souběžně bude probíhat skupinový úkol a postupně budou účastníci odcházet na jeden individuální úkol.

- Náš zákazník – 55 minut
- Nespokojený klient - 45 minut

15 minut přestávka

IV. Blok (13:40 – 14:40)

- Plánování dne - 60 minut

15 minut přestávka

V. Blok (14:55 – 15:55)

- Sebehodnocení - 15 minut
- Zpětná vazba – 30 minut
- Ukončení Development centra – 15 minut

Příloha č. 16 **Hodnoticí formulář k úloze sebeprezentace**

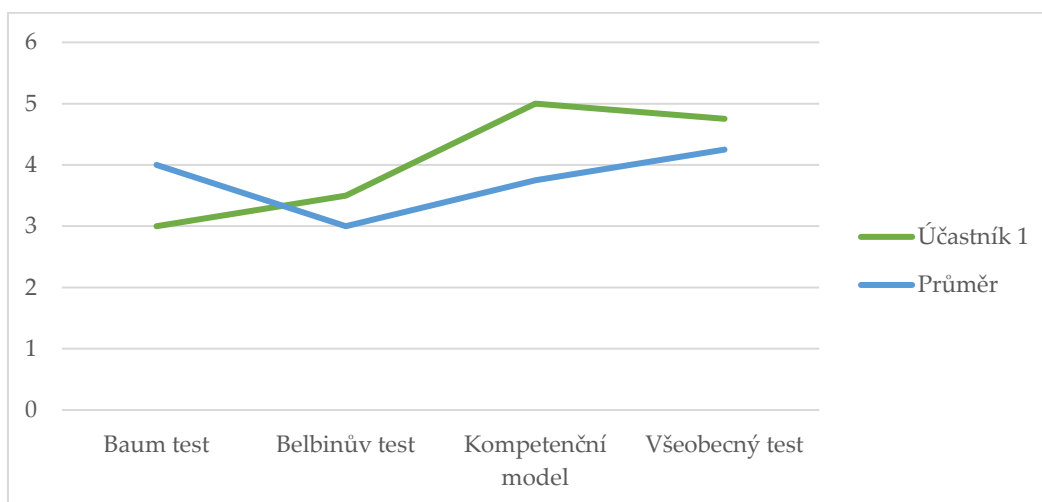
	Verbální komunikace	Neverbální komunikace	Obsah prezentace	Forma prezentace	Průměr	Komentář
Účastník 1						
Účastník 2						
Účastník 3						
Účastník 4						
Účastník 5						

- 1 - dovednost/schopnost vůbec nepoužil 4 - dovednost/schopnost vcelku používal, však neobratně
 2 - dovednost/schopnost skoro nepoužil či použil špatně 5 - dovednost/schopnost používal, potřebuje jen více praxe
 3 - dovednost/schopnost občas použil, ale neúplně 6 - dovednost/schopnost používal velmi dobře

Příloha č. 17 Příklad výstupu development centra včetně rozvojového plánu

VÝSLEDKY DEVELOPMENT CENTRA A ROZVOJOVÝ PLÁN – ÚČASTNÍK 1

1. Testy



Baum test

Podle kresby stromu účastník trpí nejistotou a kritikou k sobě sama, kdy si tolik nevěří, že svou práci dělá dobře. Proto je třeba ho stále chválit a podporovat v jeho práci a postupu. Je velmi přizpůsobivý, jednoduše si zvyká na nové postupy a dodržuje je. V některých situacích se může navracet k minulosti a snažit se prosadit postup, který se již v minulosti osvědčil.

Belbinův test

V Belbinově testu týmových rolí se sleduje, které role účastníkovi vyhovují. Jako většina těchto testů, tak i tento je testem vývojovým, přizpůsobuje se práci a postupnému zrání jedince.

Účastník disponuje silnou rolí vykonavatele. Je velmi organizovaný, svou práci bere vážně a dotahuje úkoly do konce. Výrazně se u něj projevuje také role dokončovatele. Krom přípravy plánů pro dosažení výsledku a

organizace práce také usiluje o splnění všech požadavků v předem daný čas a v potřebné kvalitě. K dokončování úkolů vede i ostatní.

Nejnižších hodnot naopak dosahuje v roli hledače zdrojů a inovátora. Účastník není tolik kreativní, nápad na zlepšení nebo zjednodušení procesu od něj přichází málo kdy.

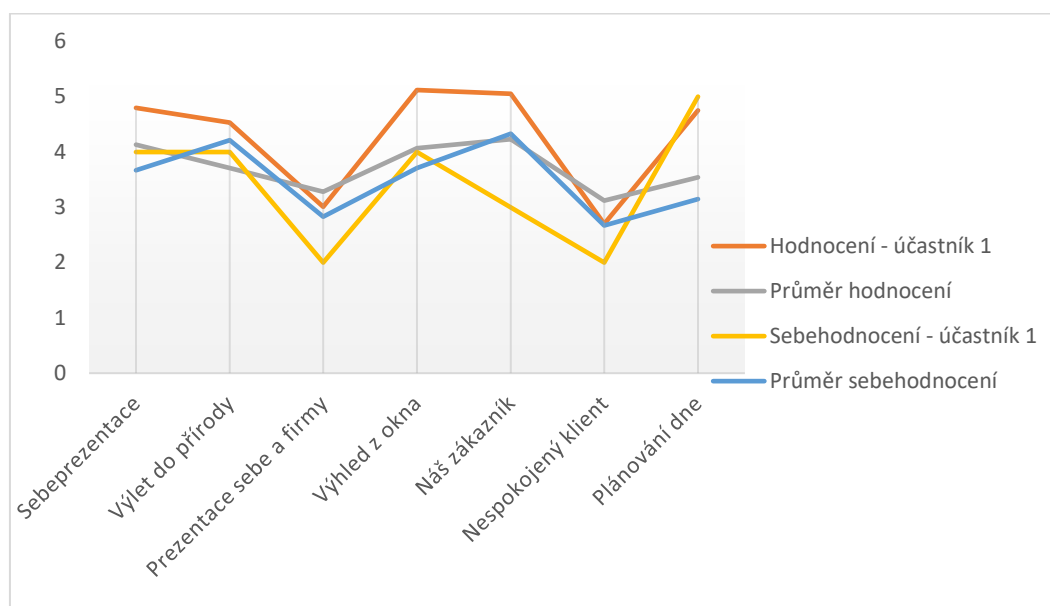
Kompetenční model

Účastník ví, jakými kompetencemi by měl člověk na jeho pozici disponovat. Nejvíce si zakládá na komunikaci a orientaci na zákazníka, které hodnotí jako nejdůležitější. Naopak zvládání stresu práci v týmu vidí jako nejméně důležitou. Zvládání stresu by mohl být problém v některých krizových situacích při jednání s klientem. V těchto případech hrozí, že účastník nesprávně vyhodnotí situaci a jeho jednání celé situaci přitíží.

Všeobecný test

Z testu aktivity bylo zjištěno, že účastník dosahuje nejvyšší míry aktivity ze všech účastníků. Co se týče ovlivňování jinými osobami, tato úroveň je v normě. Účastník se nenechává příliš ovlivňovat svým okolím. Ve zvládání stresu účastník dosahuje mírně vyšších čísel, ovšem nemělo by to mít velký vliv na jeho úsudky a jednání.

2. Shrnutí aktivit DC



Sebe prezentace

V sebe prezentaci působí účastník dojmem otevřeného člověka, který je v komunikaci s lidmi a k lidem silný. Lehce pod průměrem je u účastníka slovní zásoba. V některých případech špatně hledal slova a nevěděl, jak danou situaci vysvětlit.

Výlet do přírody

Opět se ukazují výborné organizační schopnosti účastníka, kdy se snaží koordinovat ostatní členy skupiny a dojít k řešení, se kterým se ztotožní většina členů týmu. Snaží se ptát ostatních, jak si představují výlet oni, zajímá ho názor ostatních, neprosazuje striktně jen své myšlenky, je otevřený kompromisům.

Prezentace sebe a firmy

Pod stresem jedná účastník nejistě, je nervózní, což se podepisuje i na jeho projevu a Jeho nejistota se projevuje zvětšenou gestikulací, nedokáže správně vysvětlit popisovanou věc, událost nebo problém, zadržává se

v řeči a nenachází vhodná slova. Pokud si není jistý tím, co prezentuje, není schopný zaujmout posluchače.

Výhled z okna

Při popisování výhledu z okna účastník postupuje systematicky, snaží se postupovat od jedné strany k druhé. Zaměřuje se často na technické, materiální věci, ale také na lidi. Snaží se využít všechnen čas pro sdělení informací.

Náš zákazník

Opět se ukazují organizační schopnosti účastníka, kdy organizuje práci nejen svojí, ale celé skupiny. Sbírá myšlenky od kolegů a přenáší je do koláže. Naslouchá jejich poznámkám a diskutuje o jejich pravdivosti. Snaží se využívat více pomůcek a ukazuje svého tvořivého ducha.

Nespokojený klient

Účastník jedná asertivně, snaží se vyslechnout klienta a nabudit v něm důvěru v sebe. Ovšem následně má problémy s řešením dané situace. Ke klientům je až moc vstřícný a nejráději by ve všem dal klientovi za pravdu, na úkor firmy.

Plánování dne

Účastník velmi dobře pracuje s časem, snaží se efektivně využít každou minutu pro vyřešení problému a v rámci mezí vyjít všem vstříc. Stejně tak dobře volí úkoly, které je třeba vyřešit prioritně, a které počkají. Uvědomuje si, co je v práci důležité a odůvodňuje svůj postup. Stejně tak se snaží dojít ke kompromisu.

3. Hodnocené chování

Komunikační dovednosti

Účastník má slabší slovní zásobu, ale o věcech, které zná, dokáže mluvit velmi poutavě a strukturovaně. Má problém s komunikací pod stresem, kdy ho daná situace ovlivní natolik, že jeho vystupování poklesne, začne více gestikulovat a zadržávat se v řeči.

Prezentační dovednosti

Účastník se snaží ve své prezentaci postupovat strukturovaně a upoutat svým výstupem ostatní. Pro prezentaci se snaží využít různých pomůcek, aby prezentace byla pro ostatní zajímavá.

Plánování a organizace

Silnou stránkou účastníka je plánování a organizace. Koordinuje práci svou, ale také práci ostatních tak, aby bylo dosaženo cíle na požadované úrovni. Zajímá se o názor druhých a snaží se zanást tyto nápady do řešení.

Řešení problémů

Řešení problémů je slabou stránkou účastníka. Disponuje přílišnou vstřícností ke klientům, která je pro něj svazující. Tato vstřícnost ovlivňuje jeho řešení situací, kdy dochází k výsledku, který je pro firmu značně nevýhodný.

4. Závěr

V development centru patřil účastník 1 mezi nejlepší. Jeho organizační a komunikační dovednosti mu pomáhali k větší důvěře v jeho samotného.

Silné stránky

Naslouchá lidem, zajímají ho jejich názory, mluví strukturovaně a poutavě. Rovněž je velice organizovaný a využívá svých schopností také v práci v týmu.

Slabé stránky

Jeho slabou stránkou je zvládání stresu, kdy nedokáže vyjádřit své myšlenky. Rovněž v řešení problémů má mezery, kdy neví, jak situaci vést, aby došel ke vzájemné spokojenosti obou stran.

5. Rozvojové aktivity

Pro zlepšení řešení problémů se navrhuje násleech nadřízeného/kolegů v problémových situacích, trénink případů, kde se musí účastník rozhodovat, mentoring. Po absolvování intenzivní práce s účastníkem by mělo dojít k opětovnému vyhodnocení dané situace a zhodnocení přínosu těchto aktivit.

Pro zlepšení práce pod stresem se doporučuje kurz na práci se stresem, kde se účastník naučí různé uklidňující techniky a pomocí simulací nacvičí zvládání stresových situací. Následně by taktéž mělo dojít k porovnání výsledků před rozvojovou aktivitou a po ní.