

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**



**VYUŽITÍ ASSESSMENT CENTRA / DEVELOPMENT CENTRA V PNS,
A.S.
ASSESSMENT CENTRE / DEVELOPMENT CENTRE AND THEIR USE
IN THE COMPANY PNS, A.S.**

Magisterská diplomová práce

Alena Molinari

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila. Seznam použité literatury je uveden v závěru mé práce.

V Olomouci dne
datum vlastnoruční podpis

Poděkování

Velmi děkuji Mgr. Hance Bartoňkové, Ph.D. za pomoc při psaní mé diplomové práce. Její připomínky mi byly velkou oporou.

Práci věnuji své rodině a svému příteli.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Terminologické ukotvení..... | 10 |
| 1.1 Rozvoj zaměstnanců..... | 10 |
| 1.2 Vzdělávání zaměstnanců..... | 12 |
| 1.3 Přístupy k podnikovému vzdělávání zaměstnanců..... | 15 |
| 1.4 Funkce a cíl vzdělávání v organizaci..... | 16 |
| 1.5 Oblasti vzdělávání..... | 16 |
| 1.6 Kdo je manažer a jaké má kompetence?..... | 18 |
| 1.7 Vzdělávání a rozvoj manažerů..... | 21 |
| 1.8 Přístupy ke vzdělávání manažerů..... | 21 |
| 2. Assessment Centrum a Development Centrum..... | 23 |
| 2.1 Co je to Assessment Centrum..... | 23 |
| 2.2 Základní principy Assessment Centra..... | 25 |
| 2.2.1 <i>Princip vícero očí</i> | 25 |
| 2.2.2 <i>Princip různého úhlu pohledu</i> | 26 |
| 2.2.3 <i>Princip sledování změny v ohraničeném čase</i> | 27 |
| 2.3 Výhody a nevýhody Assessment Centra..... | 27 |
| 2.4 Proč jsou Assessment Centra použitelná pro manažery..... | 29 |
| 2.5 Metody Assessment Centra..... | 29 |
| 2.5.1 <i>Hraní rolí</i> | 30 |
| 2.5.2 <i>Případové studie</i> | 30 |
| 2.5.3 <i>Simulace</i> | 32 |
| 2.5.4 <i>Psychodiagnostické metody</i> | 32 |
| 2.5.5 <i>Skupinová diskuze</i> | 34 |
| 2.6 Pro jaké oblasti se Assessment Centra používají..... | 35 |
| 2.6.1 <i>Výběr zaměstnanců</i> | 35 |
| 2.6.2 <i>Hodnocení pracovního výkonu</i> | 37 |
| 2.6.3 <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i> | 38 |
| 2.7 Základní kroky metody Development Centrum..... | 41 |
| 2.7.1 <i>Stanovení účelu Development Centra</i> | 42 |
| 2.7.2 <i>Analýza pracovního místa</i> | 42 |
| 2.7.3 <i>Sestavení Development Centra</i> | 43 |
| 2.7.4 <i>Realizace metody</i> | 43 |
| 2.7.5 <i>Zpětná vazba</i> | 44 |
| 3. První novinová společnost, a.s. | 46 |
| 3.1 Struktura a charakteristika Holdingu PNS..... | 46 |
| 3.2 První novinová společnost, a.s..... | 49 |
| 3.3 Současné vzdělávání zaměstnanců v PNS, a.s..... | 52 |
| 4. Development Centrum a jeho využití v PNS, a.s..... | 55 |
| 4.1 Účel Development Centra..... | 55 |
| 4.2 Analýza pracovního místa..... | 55 |
| 4.2.1 <i>Popis a analýza pracovních pozic</i> | 55 |
| 4.2.2 <i>Manažer controllingu</i> | 57 |
| 4.3 Sestavení Assessment Centra..... | 63 |

| | | |
|-----|---------------------------------------|-----------|
| 4.4 | Realizace metody..... | 65 |
| 4.5 | Zpětná vazba..... | 70 |
| | Závěr..... | 72 |
| | Anotace..... | 73 |
| | Seznam použité literatury..... | 74 |

Úvod

„V současném globálním světě jsme kromě jiného i svědky toho, jak globalizace ovlivňuje a mění tradiční vzdělávací postupy. Vznikají a široce se využívají nové vzdělávací technologie, vytvářejí se nové zdroje informací a znalostí.“¹ Stále více je zřetelné, že informace již nestačí, už nejsou rozhodující konkurenční výhodou. Nejdůležitější a zároveň rozhodující konkurenční výhodou jsou v dnešní době znalosti.²

Buckley a Caple tvrdí, že heslem a klíčovým slovem jak pro 20. století, tak rovněž pro 21. století je změna. Aby organizace přežily a prosperovaly, musejí pružně a včasné reagovat na sociální, technologické, ekonomické a politické změny. Přežití a růst každé firmy záleží na její schopnosti vyrovnat se s externími a interními požadavky, které tyto sociální, technologické, ekonomické a politické změny způsobí. Lidé pracující v organizacích si tak musejí neustále osvojovat nové znalosti a dovednosti.³

V moderní společnosti se tedy požadavky na znalosti a dovednosti člověka nepřetržitě mění a člověk, aby byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti nepřetržitě rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se tak v moderní společnosti stává celoživotním procesem.⁴

Úspěšnost jakékoliv organizace spočívá v její flexibilitě a připravenosti na změny. A právě flexibilita organizace spočívá ve flexibilitě jejích pracovníků. Flexibilní pracovníci jsou na změny připraveni, změny akceptují a zároveň je podporují. Především z tohoto důvodu nejsou již tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců (např. zácvik, doškolování, přeškolení apod.) dostačující a pokud chtějí být firmy konkurence schopné a flexibilní, musejí své zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet. Firemní vzdělávání se tak stále více zaměřuje na rozvojové aktivity, které formují širší spektrum znalostí a dovedností, dále se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotových orientací a v neposlední řadě na přizpůsobování

¹ Dytrt, Z. a kol.: Manažerské kompetence v Evropské unii. 1. vyd. Praha 2004, s. 125.

² Srov.: Dytrt, Z. a kol.: Manažerské kompetence v Evropské unii. 1. vyd. Praha 2004, s. 125.

³ Srov.: Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Praha 2004, s. 1.

⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 252.

zaměstnanců firemní kultuře. Rozvojové aktivity tak utváří flexibilitu pracovníků a připravují je na změny.⁵ Mezi tyto rozvojové aktivity patří právě Assessment a Development Centrum, jejichž návrhem využití se budu v této práci zabývat.

Ve své práci zčásti tématicky navazuji na mou bakalářskou diplomovou práci⁶, kde jsem popsala, jakým způsobem probíhá vzdělávání manažerů v První novinové společnosti, a.s., dále jsem identifikovala nedostatky a bariéry tohoto vzdělávání a zároveň jsem navrhla řešení těchto nedostatků a bariér. Návrhem řešení těchto bariér a nedostatků ve vzdělávání manažerů PNS, a.s. byl především přechod od organizování jednotlivých akcí k systematickému vzdělávání manažerů a sestavení dlouhodobějšího, komplexního a uceleného vzdělávacího plánu manažerů. Hlavní metody, které jsem doporučila zařadit do tohoto projektu jsou „Assessment Centre“ a „Development Centre“.

Cílem této práce je návrh využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání manažerů. Práce se tedy primárně zabývá metodami Assessment Centrum / Development Centrum a možnostmi jejich využití, a to především jako metody rozvoje a vzdělávání manažerů. Tyto poznatky se poté snaží aplikovat na manažery PNS, a.s. Specifikace a vysvětlení toho, proč užívám spojení Assessment Centrum / Development Centrum, jsou uvedeny dále v textu.

Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se zabývá terminologickým ukotvením, kde jsou popsány a vysvětleny základní pojmy související s naplněním cíle práce. Stěžejními pojmy v této první části jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, funkce a cíl vzdělávání v organizaci, manažer a jeho kompetence, vzdělávání manažerů, rozvoj manažerů a přístupy ke vzdělávání manažerů. Druhá část již podrobně vysvětluje metody Assessment a Development Centra, jejich principy, silné a slabé stránky,

⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 252 – 254.

⁶ Molinari, A.: Deskripce vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2009.

hlavní oblasti jejich využití a základní kroky. Třetí část se zabývá popisem První novinové společnosti, a.s., její organizační strukturou a popisem současného vzdělávání zaměstnanců. V poslední, čtvrté části je navržen možný způsob využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů PNS, a.s. Tento návrh využití vychází ze čtyř základních kroků Assessment Centra / Development Centra. Těmito základními kroky jsou: účel Assessment Centra / Development Centra, analýza pracovního místa, sestavení Assessment Centra / Development Centra, realizace metody a posledním velmi důležitým krokem je zpětná vazba.

Motto: „Podnikové vzdělávání se stane (...) hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu.“⁷

1. Terminologické ukotvení

V první části své práce vymezím pojmy, které jsou nezbytné k dosažení cíle práce, kterým je návrh využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání manažerů.

Nejprve definuji pojmy, které umožní základní orientaci v dané problematice. Těmito pojmy jsou rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, dále přístupy k podnikovému vzdělávání zaměstnanců, funkce a cíl vzdělávání v organizaci a oblasti vzdělávání.

Poté se zaměřím na vysvětlení toho, kdo je to manažer a jaké má kompetence. Závěrem této kapitoly popíšu přístupy k rozvoji manažerů a definuji význam pojmu rozvoj a vzdělávání manažerů. Vysvětlení těchto pojmů je velmi důležité a směřuje k naplnění cíle práce, který s těmito pojmy úzce souvisí.

1.1 Rozvoj zaměstnanců

Podle Armstronga je „základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody.“⁸ Tímto si organizace zabezpečuje to, aby měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici kvalitní zaměstnance. Mezi dílčí cíle strategického rozvoje lidských zdrojů v organizaci patří rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání, respektive vytváření

⁷ Kiernan, M., J.: Inovuj, nebo nepřežiješ!: Zásady strategického řízení pro 21. století. 1. vyd. Praha 1998, s. 203.

⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 443.

prostředí, v němž jsou zaměstnanci motivováni a podněcováni ke vzdělávání a rozvoji.⁹

Rozvoj je tedy vývojový proces umožňující efektivní postup znalostí a schopností ze současného stavu ke stavu budoucímu, ve kterém je potřebná vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj je realizován pomocí vzdělávacích aktivit, které připravují zaměstnance na náročnější a odpovědnější pracovní úkoly. Rozvojové programy kladou důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované zkušenostní učení. To znamená, že se rozvoj nezabývá pouze zlepšováním pracovního výkonu zaměstnance na současném pracovním místě.¹⁰

Rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie organizace. Rozvojem zaměstnanců tak dochází k rozvoji jejich dovedností, znalostí, učebních schopností a motivace. Současně dochází k nepřetržitému růstu jednotlivců a zároveň se zlepšuje i výkon zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců musí být součástí podnikové strategie, podnikové vize a podnikových cílů. Rozvoj zaměstnanců je pro podnik velmi důležitý, protože prostřednictvím rozvoje svých zaměstnanců umožňuje růst celé organizace.¹¹

Palán vysvětluje, že organizace umožňuje zaměstnancům jejich rozvoj tak, že jim umožňuje růst v souladu s jejich rozvojovým potenciálem. Rozvoj zaměstnanců je ve vlastním zájmu každé organizace. Rozvoj zaměstnanců je širším pojmem než vzdělávání zaměstnanců.¹²

⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 443.

¹⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 470 – 473.

¹¹ Srov.: Foot, M., Hook, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha 2002, s. 205.

¹² Palán, Z.: Lidské zdroje: Výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002, s. 185.

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Podle Armstronga je „vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“¹³

Koubek charakterizuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která zahrnuje tyto aktivity:¹⁴

- *Prizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa.* Jedná se o prohlubování pracovních schopností, tedy doškolení. Doškolení se v organizacích vyskytuje nejčastěji.
- *Zvyšování použitelnosti pracovníků,* čímž dochází k rozšiřování pracovních schopností. Jde o to, aby zaměstnanci zvládali znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- *Rekvalifikační procesy v organizaci.* Jsou to procesy, kterými jsou zaměstnanci přeškolení z již nepotřebných povolání na povolání, které organizace potřebuje. Rekvalifikační procesy jsou součástí podnikem organizovaného vzdělávání zaměstnanců.
- *Formování pracovních schopností.* Prizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům konkrétního pracovního místa, používané technice, technologii a stylu práce v organizaci. Tento proces prizpůsobování zahrnuje doškolení, přeškolení a adaptaci nových zaměstnanců.
- *Formování osobnosti pracovníka.* Formování osobnosti pracovníka ovlivňuje vlastnosti, chování a motivaci zaměstnance. Má vliv na formování pracovních týmů, dále na individuální a kolektivní pracovní výkony. Formování osobnosti pracovníka je součástí formování pracovních schopností.

¹³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 462.

¹⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 253 – 254.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců je tedy hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců. Podle Tureckiové je vzdělávání zaměstnanců zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změna struktury a obsahu profesní způsobilosti zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců tak přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a firmy jako celku.¹⁵

Bartoňková definuje podnikové neboli firemní vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.“¹⁶ Podnikové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání v podniku, které organizuje podnik ve vlastním vzdělávacím zařízení, tak zahrnuje vzdělávání mimo podnik.¹⁷ Vzdělávání mimo pracoviště je realizováno například ve zvláštních zařízeních, jakými jsou výukové dílny, trenažérové či počítačové učebny, dále na vývojových pracovištích, anebo je realizováno podobně jako školní vzdělávání, kdy se jedná o různé kurzy na školách a ve vzdělávacích institucích.¹⁸

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že podnikové vzdělávání je zaměřeno na formování pracovních schopností (respektive kompetencí) v širším slova smyslu. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje také utváření sociálních vlastností, které jsou potřeba při vytváření zdravých mezilidských vztahů mezi pracovníky dané organizace. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože organizováním a podporováním vzdělávání zaměstnanců vyjadřuje podnik svým zaměstnancům to, že si jich cení a váží, čímž dochází ke zvýšení motivace pracovníků.¹⁹

Vzdělávání zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů v podniku a zároveň přispívá k celkovému rozvoji podniku. Pouze systematické vzdělávání, které vychází ze strategie podniku jako celku, zaručí organizaci návratnost vložených prostředků. Stručně řečeno, podle Vodáka a Kucharčíkové je podnikové vzdělávání efektivní za předpokladu, že je systematické.²⁰

¹⁵ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 89.

¹⁶ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 11.

¹⁷ Srov.: Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010, s. 16.

¹⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 269 – 270.

¹⁹ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 63 – 64.

²⁰ Srov.: Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 63 – 64.

Co jsou to vlastně kompetence? Podle Cimbálníkové se pojmem kompetence míní schopnost vykonávat nějakou činnost. Pojem kompetence je tak v tomto smyslu vnímán jako soubor určitých předpokladů, které umožňují pracovníkovi splnit zadaný úkol. Tyto předpoklady rozdělujeme do tří skupin. Za prvé jsou to vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které pracovník nutně potřebuje ke splnění úkolu. Druhým předpokladem je motivace tyto schopnosti využít a třetím, posledním předpokladem je to, zda má pracovník vůbec možnost takové chování v daném prostředí použít.²¹

Podle Armstronga se schopnosti (kompetence) dále člení na competence a competency. Pojem competence označuje odborné kompetence, které se vztahují k práci a týkají se oblastí práce, pro které je daná osoba způsobilá. Někdy se odborné schopnosti označují termínem „tvrdé dovednosti“. Výraz competence tedy vyjadřuje, jaké znalosti a dovednosti musejí lidé znát, aby mohli efektivně a kvalitně zastávat své role. Pojem competency (schopnosti chování) bývá často označován jako „měkké dovednosti“ a definuje očekávané chování. Jedná se o chování, které je potřebné k odvádění výsledků v podobě komunikace, vedení lidí (leadership), rozhodování a týmové práce. „Měkké dovednosti“ jsou často uspořádány do soustavy schopností.²²

Daný termín kompetence budu dále ve své práci chápat podle Armstronga jako competency, tedy „měkké dovednosti“ a také podle Cimbálníkové, která pojem kompetence vymezuje pomocí tří, výše uvedených, předpokladů. Toto pojetí pojmu kompetence je klíčové vzhledem k objektu mé práce, kterým jsou manažeři PNS, a.s.

²¹ Srov.: Cimbálníková, L.: Manažerské dovednosti I. : Vybrané manažerské dovednosti. 1. vyd. Olomouc 2009, s. 28.

²² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 152 – 153.

1.3 Přístupy k podnikovému vzdělávání zaměstnanců

Přístupy k podnikovému vzdělávání zaměstnanců jsem zařadila záměrně, protože se vztahují k cíli práce. Assessment Centrum / Development Centrum totiž souvisí jak se systematickým přístupem, tak s koncepcí učící se organizace. V předložené práci vycházím ze systematického přístupu²³ a snažím se směřovat (tak jako mnoho organizací) ke koncepci učící se organizace.

Tureckiová rozlišuje tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:²⁴

- *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí* – nahodilé vzdělávací akce, které jsou reakcí na aktuální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi současnou (reálnou) a požadovanou kvalifikací. Pro svoji nesystematičnost nemají vzdělávací ani rozvojový efekt.
- *Systematický přístup* – jedná se o systematický proces, který způsobuje kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností také změny v pracovním chování. Tento proces se týká též motivace i způsobů motivování zaměstnanců. Vodák a Kucharčíková uvádějí, že systematický přístup k podnikovému vzdělávání „je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“²⁵
- *Koncepce učící se organizace* – Palán uvádí, že učící se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů v rámci různých organizací, v nichž se pracovníci průběžně učí, a to především z každodenních zkušeností.²⁶ Podle Sengeho²⁷ je učící se organizace taková, ve které „lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde

²³ Molinari, A.: Deskripce vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2009.

²⁴ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 89.

²⁵ Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007, s. 65.

²⁶ Srov.: Palán, Z.: Profesionální vzdělávání. 1. vyd. Praha 1997, s. 55.

²⁷ Pozn.: Peter Michael Senge vytvořil termín učící se organizace.

se lidé neustále učí, jak se společně učit.²⁸ Je to tedy „organizace, která nepřetržitě zvyšuje svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost.“²⁹ Armstrong vysvětluje, že hlavní myšlenka učící se organizace spočívá v tom, že učení je podstatným faktorem, který umožňuje organizaci přežít.³⁰

1.4 Funkce a cíl vzdělávání v organizaci

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kteří jsou potřební a nezbytní k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.³¹

Podle Tureckiové jde především o dosažení změn v myšlení, cítění a chování zaměstnanců. Tyto změny jsou rozhodující jak pro další rozvoj firmy, tak pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.³²

Hroník uvádí, že vzdělávání zaměstnanců má dvě funkce, respektive dva cíle. Za prvé je to rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency) a za druhé, tedy druhou funkcí je zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.³³

Vysvětlení funkce a cíle vzdělávání v organizaci je potřebné ke zdůraznění důležitosti vzdělávání zaměstnanců a směřuje k naplnění cíle práce.

1.5 Oblasti vzdělávání

Podle Koubka rozlišujeme tyto tři oblasti vzdělávání:³⁴

- *Oblast všeobecného vzdělávání.* Oblast všeobecného vzdělávání formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti člověka. Tyto znalosti a dovednosti umožňují člověku žít ve společnosti a zároveň mu dovolují získávat a rozvíjet specializované pracovní

²⁸ Senge, P.: Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha 2007, s. 21.

²⁹ Senge, P.: Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha 2007, s. 31.

³⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 450.

³¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 461.

³² Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 92.

³³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007, s. 127.

³⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 254 – 258.

schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je zaměřena především na sociální rozvoj jedince (na osobnost jedince) a je řízená a kontrolovaná státem.

- *Oblast odborného vzdělávání / oblast formování kvalifikace / oblast odborné / profesní přípravy / training.* Je to oblast, ve které probíhá příprava na povolání a utváření specifických znalostí a dovedností zaměřených na konkrétní zaměstnání. Patří sem také aktualizace těchto znalostí a dovedností, jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům a nárokům pracovního místa. Oblast profesní přípravy tedy zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení a rehabilitaci.
- *Oblast rozvoje / oblast dalšího vzdělávání / oblast rozšiřování kvalifikace.* Oblast rozvoje je zaměřena na získání širšího spektra znalostí a dovedností. Oblast dalšího vzdělávání tak přesahuje znalosti a dovednosti, které jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Důležitou roli zde hraje i formování osobnosti jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a napomáhal ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Rozvoj je zaměřen spíše na kariéru zaměstnance než na aktuálně vykonávanou práci a utváří více jeho pracovní potenciál než kvalifikaci.

Využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání úzce souvisí s výše zmíněnou třetí oblastí vzdělávání, a to oblastí rozvoje. Rozlišením a uvedením těchto oblastí tak směřuji k dosažení cíle práce.

Nyní se již zaměřím na vysvětlení toho, kdo je manažer a jaké má kompetence. Manažeři jsou objektem této práce, takže je nutné vymezit a definovat, kdo vlastně manažeři jsou, jaké mají kompetence a osobnostní rysy. Z tohoto vymezení pak budu ve své práci vycházet. Dále se stručně zmíním o vzdělávání a rozvoji manažerů a nakonec popíšu přístupy k rozvoji manažerů, kde pro mě bude nejdůležitější formální přístup,

který se vztahuje k rozvoji manažerů na bázi Assessment a Development Center. Uvedení těchto pojmů je důležité k dosažení cíle práce, kterým je návrh využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání manažerů.

1.6 Kdo je manažer a jaké má kompetence?

Cimbálníková uvádí, že „manažer je jedinec, který dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím druhých lidí. Řídí procesy v organizaci, lidi a další zdroje. Má pravomoc rozhodovat (co, kdo, kdy, jak) a je plně zodpovědný za výsledky svěřené organizační jednotky.“³⁵

Manažery také můžeme nazývat slovem management. Pojem management tedy označuje nejen proces řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků v organizaci.³⁶

Manažery můžeme rozdělit do tří základních skupin, a to podle jejich postavení v organizaci.³⁷

- Linioví manažeři – nacházejí se na nižších (provozních) úrovních manažerské hierarchie. Hlavní náplní jejich práce je vedení řadových zaměstnanců během plnění každodenních úkolů. Zároveň s tím vykonávají kontrolu, řeší problémy a napravují chyby vyskytující se v provozu.
- Střední manažeři – jsou odpovědní za řízení liniových manažerů, případně i za řízení řadových pracovníků. Úkolem středních manažerů je koordinovat vykonávané úkoly tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Svou diplomovou práci budu zaměřovat na střední manažery PNS, a.s. a právě na ně aplikuji svůj návrh využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání a rozvoje.
- Vrcholoví manažeři – jsou nazýváni též top manažery a jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace. Najdeme mezi nimi generální ředitele, odborné ředitele, ředitele divizí apod. Mezi

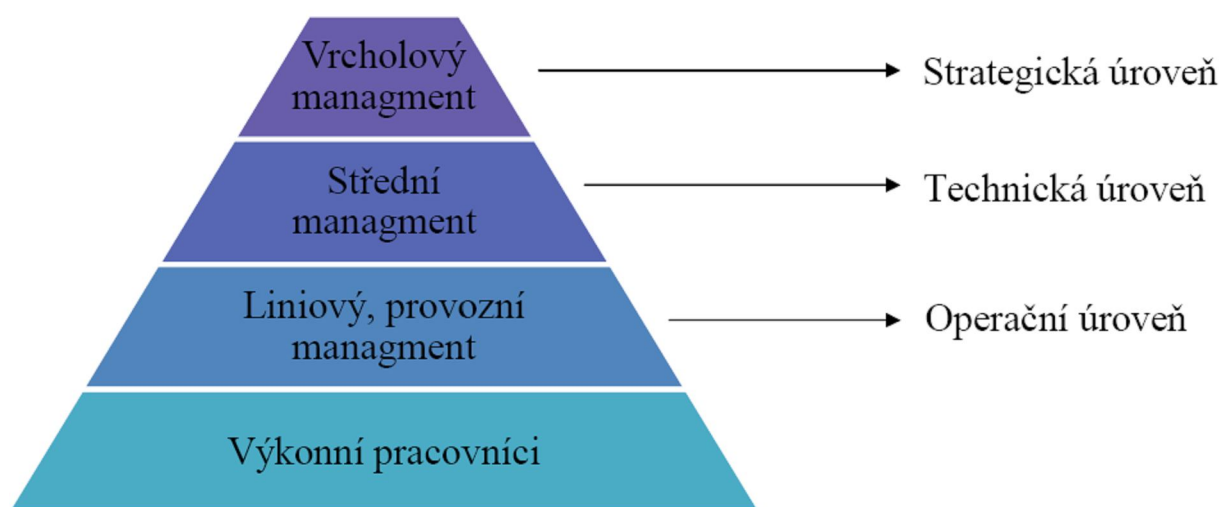
³⁵ Cimbálníková, L.: Základy managementu: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. vyd. Olomouc, 2009, s. 14.

³⁶ Srov.: Cimbálníková, L.: Základy managementu: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. vyd. Olomouc, 2009, s. 14.

³⁷ Srov.: Cimbálníková, L.: Management. 1. vyd. Olomouc 2004, s. 15.

hlavní úkoly vrcholových manažerů patří formulování organizační strategie. Mimo to vykonávají běžné manažerské činnosti, kterými jsou organizování a vedení lidí, kontrola plnění cílů apod. Skupina vrcholových manažerů je nejmenší manažerskou skupinou.

V souvislosti s výše uvedeným hierarchickým rozdělením manažerů se objevuje označení řídicí pyramida, která je znázorněna na obrázku 1 (Manažeři a úrovně managementu). Řídicí pyramida ukazuje celkovou hierarchii manažerských pozic a jejich odlišné početní zastoupení na jednotlivých úrovních řízení. Tyto úrovně se dále odlišují převažujícím zaměřením činnosti. Ve vrcholovém managementu převažují strategické činnosti koncepčního charakteru, u středního managementu převažuje taktická orientace a pro nejnižší stupeň liniového managementu je typická každodenní operativa, což lze velmi dobře vyčíst z obrázku 1 (Manažeři a úrovně managementu).³⁸



Obr. 1 Manažeři a úrovně managementu³⁹

Jaké jsou manažerské kompetence? Cimbálníková tvrdí, že aby byl manažer kompetentní, musí současně splňovat všechny tři základní, výše vysvětlené, předpoklady. Manažer musí mít určité osobnostní předpoklady,

³⁸ Srov.: Cimbálníková, L.: Základy managementu: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. vyd. Olomouc, 2009, s. 15.

³⁹ Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Praha 1997, s. 73.

kteřé jsou nezbytné pro výkon dané činnosti, dále musí být motivovaný a v neposlední řadě musí mít možnost tyto své schopnosti využít.⁴⁰

Klasifikací kompetencí existuje celá řada. Já jsem vybrala kompetence, které sestavila Tureckiová. Tuto klasifikaci kompetencí jsem vybrala, protože se vztahuje k cíli této práce a nejvíce koresponduje s obecnými kompetencemi manažerů PNS, a.s., kterými se budu zabývat v poslední části práce. Jedná se o následující kompetence:⁴¹

- *Komunikativnost a kooperativnost*
- *Schopnost řešit problémy a tvořivost*
- *Samostatnost a výkonnost*
- *Schopnost přijímat a nést odpovědnost*
- *Schopnost zdůvodňovat a hodnotit*
- *Schopnost uvažovat a učit se*
- *Aktivní přístup*
- *Schopnost motivovat a vést*
- *Sebemotivace a sebeřízení apod.*

„Pouze ze souhry všech složek kompetence se může – za vhodných podmínek – narodit úspěch.“⁴²

Uvedení výčtu manažerských kompetencí je tedy nezbytné, protože některými z těchto výše uvedených manažerských kompetencí se budu dále ve své práci zabývat. Konkrétně na ně budu v poslední části své práce aplikovat návrh využití Assessment Centra / Development Centra jako metody rozvoje a vzdělávání manažerů PNS, a.s.

Mikuláščík uvádí, že „manažer je nositelem celé řady rolí: podnikatel, organizátor, vůdce, reprezentant, pedagog a vychovatel, kooperátor, hodnotitel, vyjednáváč, tvůrce a koordinátor týmu, realizátor, inovátor, monitor, iniciátor, obchodník, moderátor, stratég, administrátor, analyzátor, motivátor.“⁴³ Neočekává se, že manažer bude plně zformovaný

⁴⁰ Srov.: Cimbálníková, L.: Manažerské dovednosti I.: Vybrané manažerské dovednosti. 1. vyd. Olomouc 2009, s. 28 – 29.

⁴¹ Srov.: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004., s. 37 – 38.

⁴² Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004, s. 38.

⁴³ Mikuláščík, M.: Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha 2007, s. 127.

a dokonalý, ale jednou z nejdůležitějších vlastností manažera 21. století (manažera současnosti) je ochota se vzdělávat a rozvíjet a snaha neustále směřovat k dokonalosti.⁴⁴

1.7 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je nepřetržitým procesem, který poskytuje širokou škálu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je vždy velmi úzce spojen s cíli a strategiemi organizace a vychází z jejich hlubokého pochopení.⁴⁵ Rozvoj manažerů pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb a tím přispívá k úspěšnému podnikání organizace. Rozvojem manažerů je míněn proces zlepšování efektivnosti manažerů za pomoci vzdělávání.⁴⁶

Prokopenko a Kubr uvádějí, že manažerský rozvoj „vyžaduje hluboké znalosti a pochopení toho, jak organizace fungují a jak se mění, a způsobů, kterými může manažerský rozvoj účinně přispívat a pomáhat v procesu organizačních změn.“⁴⁷

1.8 Přístupy k rozvoji manažerů

Nyní se budu stručně zabývat základními přístupy k rozvoji manažerů, přičemž vyberu ten přístup, který pro mě bude výchozím a základním pro další části této práce.

Armstrong uvádí tři přístupy k rozvoji manažerů:⁴⁸

- *Formální přístupy k rozvoji manažerů.* „Formální přístupy jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonu nebo pomocí Assessment a Development Center.“⁴⁹ A právě těmito

⁴⁴ Kamp, D.: Manažer 21. století. 1. vyd. Praha 2000, s. 37.

⁴⁵ Srov.: Folwarczna, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1 vyd. Praha 2010, s. 28.

Srov.: Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha 2008, s. 80 – 81.

⁴⁶ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 489.

⁴⁷ Prokopenko, J., Kubr, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, s. 53.

⁴⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 494 – 495.

⁴⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 494.

formálními přístupy k rozvoji manažerů pomocí Assessment a Development Center se budu dále ve své práci zabývat a tím naplním výše zmíněný cíl práce.

- *Neformální přístupy k rozvoji manažerů.* Neformální přístupy jsou založeny na využívání příležitostí k učení, se kterými se manažeři každodenně setkávají během výkonu své práce. Manažeři se učí, když musí řešit neobvyklý problém, nový a neznámý úkol, nebo když změní pracovní místo. Podle Armstronga je tento způsob nejvýkonnější formou učení se. Jde tedy o učení se ze zkušeností.
- *Ucelený (integrováný) přístup k rozvoji manažerů.* Ucelený přístup k rozvoji manažerů využívá spojení obou dvou výše zmíněných přístupů, to znamená formálního a neformálního.

2. Assessment Centrum a Development Centrum

V druhé části své práce navážu na část předchozí a podrobněji se zaměřím na popis Assessment Center, jejich základních principů, silných a slabých stránek. Poté přejdu k vysvětlení toho, proč je metoda Assessment Centra použitelná a vhodná pro manažery a zaměřím se na rozbor metod Assessment Centra. Dále se v této části budu věnovat tomu, pro jaké oblasti se nejčastěji Assessment Centra využívají a jak souvisí s Development Centrem. Následně vyzdvihnu oblast, kterou se budu zabývat v dalších částech své práce a která je stěžejní a základní vzhledem k naplnění cíle práce. Na tuto oblast poté aplikuji základní kroky Assessment Centra / Development Centra. To je nezbytně nutné k dosažení cíle práce, kterým je návrh využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání zaměstnanců.

2.1 Co je to Assessment Centrum

Assessment Centrum neboli komplexní diagnosticko-výcvikový program⁵⁰ zahrnuje soubor metod, které jsou aplikovány na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, zjišťování charakteristik zaměstnanců a identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců.⁵¹ Assessment Centra se tedy používají k výběru zaměstnanců, hodnocení výkonu zaměstnanců a rozvíjení potenciálu zaměstnanců, respektive k jejich vzdělávání.⁵² Vaculík uvádí, že kromě výše zmíněných oblastí využití se Assessment Centra dají částečně použít i k jiným cílům personální práce. Jedná se například o rozmísťování, povyšování a přesun pracovníků a v neposlední řadě je jejich využití možné též při odměňování a propouštění zaměstnanců.⁵³

⁵⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 177.

⁵¹ Srov.: Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha 2003, s. 8.

⁵² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 224.

⁵³ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 11 – 14.

V této části práce budu dále pracovat pouze se třemi základními oblastmi využití Assessment Centra, kterými jsou výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Těmito oblastem se budu dále ještě podrobněji věnovat, přičemž vyzdvihnu jednu oblast, která je pro mě stěžejní a výchozí pro další části mé diplomové práce a je důležitá pro naplnění cíle práce.

Bedrnová a Nový popisují Assessment Centra jako podnětnou formu diagnosticko-výcvikových programů pro vyšší vedoucí pracovníky nebo pro členy vrcholového vedení. Uvádějí, že Assessment Centra jsou velmi flexibilní, tedy že vycházejí z konkrétních potřeb dané organizace a zároveň z manažerské úrovně účastníků.⁵⁴ Assessment Centra bývají v současné době realizovány pomocí simulací reálných manažerských situací. Tyto situace jsou manažerům (účastníkům) zadávány prostřednictvím lektora jako individuální či skupinové cvičení. Využívá se různých cvičení a metod:⁵⁵

- ekonomické hry jako rozhodovací cvičení,
- analýza manažerské dokumentace jako komunikační cvičení,
- cvičení organizátorských aktivit doplněné řešením komplexního manažerského problému
- a další aktivní výukové metody, jako např. hraní rolí, skupinové diskuse, vypracování písemných a ústních stanovisek k zadaným problémům, případové studie, simulace apod.

V rámci Assessment Center se využívají také různé psychodiagnostické metody, které jsou zaměřeny zejména na diagnostiku předpokladů k úspěšnému vykonávání řídicí funkce.⁵⁶

Výčet těchto cvičení a metod, které se využívají při realizaci Assessment Centra, je nutný k dosažení cíle práce. Při návrhu využití

⁵⁴ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007, s. 43 – 44.

⁵⁵ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007, s. 43 – 44.

⁵⁶ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007, s. 44.

Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání manažerů budu s některými, výše zmíněnými, metodami a cvičeními dále pracovat. V této části práce se ještě zaměřím na jejich podrobnější popis.

Podle Kubeše je Assessment Centrum oblíbenou metodou sloužící k posouzení kvalit manažerů, nejčastěji pak manažerských kompetencí. Na druhou stranu také uvádí, že se jedná o velmi náročnou metodu.⁵⁷

2.2 Základní principy Assessment Centra

Podle Hroníka je Assessment Centrum založeno na třech základních principech, které jej odlišují od ostatních metod využívaných při výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců. Jedná se o tyto principy:⁵⁸

- *Princip vícero očí*
- *Princip různého úhlu pohledu*
- *Princip sledování změny v ohraničeném čase*

Tyto principy nyní podrobněji popíšu. Pro dosažení cíle práce je důležité vystihnout základní znaky a principy Assessment Centra tak, aby tato metoda byla odlišená od metod ostatních. Dále jsou tyto principy důležité, protože s nimi budu pracovat v poslední části své práce. S jejich pomocí budu navrhovat využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s. jako metody vzdělávání a rozvoje manažerů.

2.2.1 Princip vícero očí

Hroník zdůrazňuje, že efektivita Assessment Centra vychází převážně z rozmanitosti, dostatečného počtu a profesionality assessorů (tazatelů-hodnotitelů). Tvrdí, že efektivita Assessment Center záleží více na assessorech než na užití reprezentativních a dobře nakombinovaných metod. Rozmanitost ve skladbě pozorovatelů-hodnotitelů je dána zejména růzností věku, pohlaví, zkušeností a externity / internity. Heterogenní složení assessorů zabezpečuje mnohostranný pohled, naopak homogenní

⁵⁷ Srov.: Kubeš, M.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008, s. 30.

⁵⁸ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 47 – 48.

složení tazatelů-hodnotitelů bude ve svém pozorování a hodnocení méně rozdílné. Ale i homogenní skladba assessorů a jejich do značné míry shodné hodnocení může být podle Hroníka v určitých situacích a za jistých okolností žádoucí.⁵⁹ A jaký je tedy dostatečný počet assessorů? Podle Hroníka lze zjednodušeně říci, že platí pravidlo poměru 1 : 2, kdy první číslo určuje počet assessorů a druhé číslo vyjadřuje počet účastníků Assessment Centra. Převědeme-li to na praktický příklad, znamená to, že pokud máme desetičlennou skupinu účastníků, je efektivní využít k jejímu pozorování a hodnocení nejméně pět assessorů. Jak už jsem zmiňovala, základním předpokladem efektivního a správně provedeného Assessment Centra je různost assessorů, dále jejich dostatečný počet a v neposlední řadě též profesionální připravenost assessorů.⁶⁰

2.2.2 Princip různého úhlu pohledu

Metody využívané v Assessment Centrech nejsou metodami novými, vynalezenými záměrně a konkrétně pro Assessment Centrum. Assessment Centrum tak využívá různé metody, které tu byly dříve než pojem Assessment Centrum. Důležitá je zde právě rozmanitost metod, která vyplývá z podmínky multisituačnosti.⁶¹ Hroník uvádí, že: „Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení.“⁶² Multisituačnost umožňuje různé úhly pohledu a možnost posoudit účastníka v různých situacích. Multisituačnost tak patří mezi základní předpoklady efektivního Assessment Centra. Každý soubor metod užívaných v Assessment Centrech tak zaručuje jiný úhel pohledu.⁶³

⁵⁹ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 48 - 49.

⁶⁰ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 48 - 49.

⁶¹ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 48.

⁶² Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 46.

⁶³ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 48.

2.2.3 Princip sledování změny v ohraničeném čase

Absolvování Assessment Centra je delší časovou záležitostí. Minimálně je to půldenní záležitost, nejběžnější délka je jeden den. Rozvojová Assessment Centra mohou být i delší (vícedenní), to je dáno hlavně použitím většího počtu metod. Tyto metody se pak na konkrétní problém zaměřují z různých hledisek. Hroník tvrdí, že Assessment Centrum je časově delší než pohovor a naopak kratší a časově více ohraničený než metody průběžného hodnocení. Předpokladem pro přesnější a ucelenější závěry o účastnících Assessment Centra je možnost sledovat účastníky po delší a souvislý čas a zaznamenávat změny, které jsou v průběhu Assessment Centra zjevné.⁶⁴

Dále se zaměřím na srovnání a popis výhod a nevýhod Assessment Centra. Při návrhu využití Assessment Centra / Development Centra je velmi důležité znát jeho silné a slabé stránky, protože se tak dají z velké části eliminovat chybné návrhy jeho využití. Pro dosažení cíle práce je tedy důležité uvést tyto slabé a silné stránky a předejít tak neefektivnímu návrhu využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů v PNS, a.s.

2.3 Výhody a nevýhody Assessment Centra

Kyrianová uvádí, že základním argumentem pro použití Assessment Centra je zejména vyšší kvalita výběru, a to především lepším prověřením měkkých dovedností, dále ověřením věrohodnosti tvrdých dat a možností srovnání uchazečů na jednom místě. Dalšími argumenty pro použití Assessment Centra jsou důvody ekonomické, časové, možnost srovnání kandidátů a dozvědět se o nich více informací.⁶⁵

Hroník naopak řadí časovou a finanční náročnost mezi nevýhody Assessment Centra. Tvrdí, že časová náročnost je nepopiratelná, protože zahrnuje čas přípravy assessorů, organizační zajištění Assessment Centra,

⁶⁴ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 48.

⁶⁵ Srov.: Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha 2003, s. 13 – 16.

komunikaci s účastníky a samozřejmě minimálně celodenní účast na Assessment Centru. Dále uvádí, že i když je tato metoda považována za velmi efektivní, tak je značně finančně nákladná, což brání jejímu většímu rozšíření. Mohou si ji tedy dovolit bohatší firmy. Přitom bohatství těchto firem vytváří dobře vybraní a rozvíjení zaměstnanci.⁶⁶

Jako výhody Assessment Centra Hroník spatřuje komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilitu, učení se a zpětnou vazbu.

Komplexnost a mnohostrannost hodnocení je zdrojem platnosti, respektive validity Assessment Centra. Assessment Centra jsou zase zdrojem validity výsledků, které Hroník řadí mezi základní výhody a důvody toho, že se Assessment Centra rozšířila. Výhoda komplexnosti a mnohostrannosti hodnocení tak vychází z již výše zmíněných základních principů Assessment Centra, kterými jsou princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase.⁶⁷ Flexibilitu Assessment Centra zaručuje různost metod a chápeme ji jako schopnost pružného přizpůsobení metod konkrétnímu zadání a jeho kritériím.⁶⁸

Učení se je další výhodou, ke které dochází ve všech oblastech využití Assessment Centra, tedy nejen při rozvojovém. Rozvojové Assessment Centrum ovšem efekt učení se velmi zvýrazňuje. K učení se dochází během skupinových nebo individuálních situacích v Assessment Centrech, které představují zkušenosti. Zkušenosti získávají jak účastníci, tak i pozorovatelé a hodnotitelé.⁶⁹ S výhodou učení se těsně souvisí další výhoda, a to zpětná vazba, která výrazným a pozitivním způsobem učení se ovlivňuje a je tak jeho nedílnou součástí. Největší uplatnění má zpětná vazba zejména v rozvojových Assessment Centrech.⁷⁰

⁶⁶ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 65.

⁶⁷ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 64 – 65.

⁶⁸ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 65.

⁶⁹ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 65

⁷⁰ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 65.

Ve své práci budu vycházet z názoru Kyrianové, která tvrdí, že metoda Assessment Centra je výhodná, pokud je realizována především pro vysoké manažerské pozice.⁷¹ Toto východisko je nezbytné, protože se vztahuje k objektu práce, kterým jsou manažeři PNS, a.s.

Nyní se v souladu s cílem mé práce pokusím stručně shrnout a zdůvodnit, proč jsou Assessment Centra použitelná pro manažery.

2.4 Proč jsou Assessment Centra použitelná pro manažery

Metoda Assessment Centra je samozřejmě použitelná nejen pro manažery, ale podle toho, co jsem výše uváděla, je pro manažerské pozice využívána nejčastěji. To má hned několik důvodů. Hlavním důvodem je, že vzhledem k finanční náročnosti je metoda Assessment Centra využívána především pro podnik významné pozice, tedy pro vrcholový management (řídící, manažerské pozice). Hroník uvádí, jak jsem již výše poznamenala, že tuto metodu si mohou dovolit pouze bohatší firmy. Jenomže bohatství těchto firem vytváří především dobře vybraní a rozvíjení zaměstnanci, to znamená že vynaložené investice se firmě několikanásobně vrátí. To vše samozřejmě za předpokladu kvalitně a správně provedeného Assessment Centra.⁷²

Nyní podrobněji popíšu metody, které se nejčastěji vyskytují ve všech třech oblastech Assessment Centra, tedy ve výběru, hodnocení a rozvoji manažerů. Popis metod je důležitý vzhledem k naplnění cíle práce.

2.5 Metody Assessment Centra

Různí autoři se mírně odlišují ve výčtu metod, které do Assessment Centra zahrnují. Já se budu ve svém výčtu řídit Koubkem, který do Assessment Centra řadí převážně tyto metody:⁷³

⁷¹ Srov.: Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha 2003, s. 14.

⁷² Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 64 - 67.

Srov.: Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha 2003, s. 14 – 16.

⁷³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 177 – 179, s. 272.

2.5.1 Hraní rolí

Jedná se o metodu, která umožní manažerům prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečných situacích. Nejprínosnější je tato výcviková metoda pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů.⁷⁴

Koubek uvádí, že hraní rolí či manažerské hry jsou zaměřeny na rozvíjení praktických schopností manažerů. Tato metoda vyžaduje dostatek aktivity a samostatnosti. Účastníci hrají určitou roli (určitý rys osobnosti či nějakou sociální roli) a tím dochází podle Plamínka k velkým prozřením. Účastníci poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů, vyjednávání a dokáží se vcítit do druhé osoby, což může mít význam například pro ochotu hledat rozumné dohody a schopnost navzájem se respektovat a tolerovat i při různých názorech.⁷⁵

Tato metoda učí manažery, aby ovládali své emoce, samostatně mysleli a reagovali. Rozvíjí dovednosti účastníků a pomáhá zvýšit jejich sebedůvěru. Metoda hraní rolí tedy rozvíjí komunikační schopnosti, kreativitu, schopnost řešit konflikty, ochotu uzavírat kompromisy, přesvědčovací schopnosti, duševní flexibilitu, schopnost vcítit se do ostatních, schopnost prosadit se apod. Naopak nevýhodou je náročnost této metody, protože klade velké požadavky jak na organizační přípravu, tak na vzdělavatele.⁷⁶

2.5.2 Případové studie

Tato metoda je velmi oblíbená a často používaná. Využívá se především pro vzdělávání manažerů a vedoucích týmů. Případové studie

Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 50.

⁷⁴ Srov.: Belcourt, M., Wright, P.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha 1998, s. 138.

⁷⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 271.

Srov.: Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha 2010, s. 149 – 150.

⁷⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 271.

Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 479.

Srov.: Brenner, D., Brenner, F.: Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha 2008, s. 166.

vycházejí z předpokladu, že nejlepším způsobem pro získání a rozvíjení manažerských schopností a znalostí je řešení skutečných událostí (případů). Jedná se tedy o skutečné nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému, a to buď krátké případové studie nebo komplexní případové studie. Krátké případové studie jsou obvykle zaměřeny pouze na jednu oblast řízení organizace, naproti tomu komplexní případové studie jsou založeny na rozsáhlejší orientaci v organizačních problémech, převažuje zde interdisciplinární přístup.⁷⁷

Cílem případových studií je podle Armstronga především zlepšení schopnosti zkoumat problémy, s tím související vyhledávání informací, výměna nápadů, analýza zážitků a zkušeností tak, aby byli účastníci schopni objevit podstatu věcí a procesů, kterými se případová studie zabývá.⁷⁸ Případová studie probíhá tak, že jednotliví účastníci nebo skupinky účastníků tyto případy studují, pokouší se o diagnostiku událostí a zároveň se snaží navrhnout řešení těchto problémů.⁷⁹ Hroník tvrdí, že případové studie jsou zaměřeny a soustředěny především na výsledek, dominuje tedy věcné řešení. Naproti tomu metoda hraní rolí je spíše zaměřena na proces.⁸⁰

Hlavními výhodami případových studií, jak jsem výše uvedla, je to, že rozvíjejí analytické myšlení, schopnost nalézat řešení problémů, dále komunikační a prezentační schopnosti, ochotu přijímat kompromisy apod. Mezi hlavní nevýhody patří, stejně jako u hraní rolí, obrovské požadavky kladené na přípravu případových studií i na vzdělavatele.⁸¹

⁷⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 270 - 271.

Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 478 - 479.

⁷⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 478 - 479.

⁷⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 270 - 271.

⁸⁰ Srov.: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002, s. 147.

⁸¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 270 - 271.

Srov.: Brenner, D., Brenner, F.: Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha 2008, s. 165.

2.5.3 Simulace

Simulace patří mezi velmi náročné metody vzdělávání, které mohou trvat od několika hodin až po několik dní. Jde o kombinaci případových studií a hraní rolí. Cílem je dosáhnout v podmínkách učeben co největší míry opravdovosti.⁸² Podle Armstronga mají simulace za úkol „usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu.“⁸³

Metoda je tedy ve velké míře založena na praxi a aktivní účasti vzdělávaných. Simulace probíhají tak, že účastníci obdrží podrobný scénář a mají za úkol během vymezeného časového úseku učinit řadu rozhodnutí. Převážně se jedná o řešení obvyklých životních situací, které se vyskytují v práci manažerů. V průběhu vzdělávání se přechází od jednoduchých ke složitějším problémům.⁸⁴

Výhodou této metody je, že do značné míry formuje schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Na druhou stranu je velkou nevýhodou, jako u všech metod předchozích, náročnost přípravy. Další nevýhodou je, že vzdělavatel má často problém nalézt vhodnou formu působení a usměrňování účastníků vzdělávání.⁸⁵

2.5.4 Psychodiagnostické metody

Obecná definice psychodiagnostických metod je velmi obtížná, protože se jedná o široké spektrum postupů, které jsou od sebe značně odlišné, ačkoli mají společný cíl. Psychodiagnostickou metodu tak lze vymezit jako soustavu podnětů, kterými jsou různé úkoly situace a otázky. Těmito podněty je pak záměrně vyvoláváno určité chování či jsou

⁸² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 479.

Srov.: Medlíková, O.: Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora. 1. vyd. Praha 2010, s. 84.

⁸³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 479.

⁸⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 271.

⁸⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 271.

vymezeny podmínky pro sledování tohoto chování (např. různé úkony, slovní odpovědi, jednání apod.) zkoumané osoby.⁸⁶

Vaculík v tomto kontextu⁸⁷ rozděluje psychodiagnostické metody podle informací, které nám umožňují zjistit, na osobnostní testy a testy kognitivních schopností.⁸⁸

Osobnostní testy se podle Armstronga snaží o posouzení osobnosti účastníků Assessment Centra tak, aby z jeho výsledků bylo možné predikovat jejich pravděpodobné chování v nějaké roli.⁸⁹ U osobnostních testů provádí účastník hodnocení o svém vlastním chování. Základem mnohých osobnostních testů je sebehodnocení (sebehodnocení, sebepojetí), které vychází z předpokladu, že účastník sám sebe zná.⁹⁰

Testy kognitivních schopností měří kognitivní, respektive intelektové schopnosti. Jsou založeny na řešení abstraktních problémů.⁹¹ Koubek uvádí, že testy kognitivních schopností jsou používány k hodnocení jak potencionálních (latentních) schopností, tak existujících schopností. Dále se využívají k hodnocení předpokladů rozvoje účastníků.⁹²

Vaculík tvrdí, že i když jsou výsledky psychodiagnostických metod často označovány za dobré prediktory budoucího chování, tak spoléhat se pouze na jejich výsledky je rizikové. Osobnostní testy a testy kognitivních schopností musí být nakombinovány s dalšími, například výše uvedenými metodami tak, aby byly výstupy z Assessment Centra co nejvíce efektivní.⁹³

⁸⁶ Srov.: Šnýdrová, I.: Psychodiagnostika. 1. vyd. Praha 2008, s. 87 – 88.

⁸⁷ Pozn.: V kontextu metod Assessment Centra.

⁸⁸ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 20.

⁸⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 390 – 391.

⁹⁰ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 20.

⁹¹ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 20.

⁹² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 175 – 177.

⁹³ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 15 – 24.

2.5.5 Skupinová diskuze

Manažeři se často dostávají do skupinových diskuzí a je žádoucí, aby se v nich dokázali dobře orientovat a zároveň prosadit. V těchto diskuzích působí manažeři jako moderátoři, nebo jako řadoví členové. Je nutné, aby všichni účastníci měli možnost vyslovit svůj názor. Pozornost by měla být vždy zaměřena na toho, kdo v danou chvíli mluví. Při skupinové diskuzi je velmi ceněna schopnost racionální argumentace.⁹⁴ Podle Mikulášťika pomáhají při skupinové diskuzi do značné míry tyto postoje:⁹⁵

- Iniciativa – iniciativa by měla být základním předpokladem všech účastníků skupinové diskuze.
- Empatie – je důležité umět se vcítit do postojů a názorů, které zastávají druzí a které jsou od našich názorů a postojů často velmi odlišné. Při skupinových diskuzích se obvykle řeší značně diskutabilní problémy.
- Asertivita – je potřeba umět se v diskuzi prosadit, přispět do diskuze a přesvědčit například ostatní o svém stanovisku.
- Trpělivost – skupinová diskuze většinou zabere delší časový úsek. Je žádoucí nedělat až příliš rychlá a unáhlená rozhodnutí a dát též ostatním účastníkům šanci zapojit se do diskuze. Zde se otevírá prostor pro rozvoj tvořivého myšlení.

Princip skupinové diskuze spočívá ve střetu výrazně rozdílných postojů (názorů) na určitý problém. Dané téma (problém) může být již dopředu určeno nebo jsou účastníci vyzváni, aby si téma sami zvolili. Účastníci jsou většinou rozděleni do dvou skupin. Každá skupina si zvolí svého zástupce, který vede diskuzi, kontroluje čas a může též přidělovat a odebírat slovo. Zástupce každé skupiny vede diskuzi polovinu času, který je pro ni vymezen. To znamená, že se v půlce diskuze vystřídají. Každý člen

⁹⁴ Srov.: Mikulášťik, M.: Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha 2010, s. 217 – 218.

⁹⁵ Srov.: Mikulášťik, M.: Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha 2010, s. 218.

má možnost v diskuzi vystoupit a musí zároveň dodržet vymezený čas (např. 2 minuty).⁹⁶

Hlavním úkolem účastníků skupinové diskuze je vhodnou argumentací prosadit svůj postoj a zpochybnit tak názor protistrany.⁹⁷

Skupinová diskuze patří mezi klasické cvičení každého Assessment Centra. Velkou výhodou skupinové diskuze je to, že účastníkům pomáhá rozvíjet komunikační schopnosti, spolupráci, sociální chování iniciativu, asertivitu a přesvědčovací schopnosti. Nevýhodou této metody je jako u všech metod, které jsem popisovala, velká časová náročnost.⁹⁸

Tyto výše zmíněné metody jsem vybrala, protože se vztahují k poslední části práce, kde tyto metody zařadím do návrhu využití Assessment Centra / Development Centra.

V následující podkapitole, jak jsem již v této části předznamenala, se detailněji zaměřím na popis základních oblastí, pro které se Assessment Centra využívají. Na závěr pak vyzdvihnu oblast, se kterou budu pracovat v dalších částech práce a která je nezbytně nutná k naplnění cíle práce.

2.6 Pro jaké oblasti se Assessment Centra používají

Podle Koubka se tedy Assessment Centra používají pro tyto tři výše zmíněné oblasti:⁹⁹

- *Výběr zaměstnanců*
- *Hodnocení pracovního výkonu*
- *Rozvoj a vzdělávání manažerů*

2.6.1 Výběr zaměstnanců

Podle Armstronga představuje výběr zaměstnanců pomocí metody Assessment Centrum komplexnější přístup k výběru zaměstnanců.¹⁰⁰

⁹⁶ Srov.: Kazík, P.: Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející. 1 vyd. Praha 2008, s. 49 – 50.

⁹⁷ Srov.: Kazík, P.: Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející. 1 vyd. Praha 2008, s. 49 – 50.

⁹⁸ Srov.: Brenner, D., Brenner, F.: Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha 2008, s. 161 – 163.

⁹⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 224.

Tuto metodu je vhodné použít pro výběr zaměstnanců do středního nebo vrcholového managementu. Je to skupinová metoda, při které se pohovoru účastní více uchazečů najednou a také několik pozorovatelů, respektive hodnotitelů. Metoda je pro všechny účastníky časově náročná, to znamená jak pro personalistu (pozorovatele, hodnotitele), tak pro uchazeče o danou pozici. Metoda Assessment Centrum je velice účinná a s její pomocí lze lépe poznat jednotlivé uchazeče a tímto způsobem též zkoumat jejich verbální i neverbální komunikaci.¹⁰¹

Metoda tak představuje řadu hodnotících postupů. Nejvíce pozornosti se zaměřuje na chování. Využívají se rozmanité úkoly, které vystihují a simulují klíčové aspekty práce na konkrétní pracovní pozici. Patří sem např. hraní rolí, skupinové úkoly, dále pohovory a testy. Aby se zajistila vyšší objektivita hodnocení, využívá se několika hodnotitelů či pozorovatelů, kteří musejí být pečlivě vyškoleni.¹⁰²

Assessment Centra jsou také dobrým nástrojem k posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře dané organizace a na druhé straně umožňují uchazečům vcítit se do organizace a jejích hodnot (do firemní kultury). Uchazeči se tak mohou lépe rozhodnout, zda se s těmito hodnotami a cíli ztotožňují a zda by jim práce v takové organizaci vyhovovala či nikoliv.¹⁰³

Podle Vaculíka metoda Assessment Centra umožňuje identifikovat dovednosti a schopnosti uchazečů, dále dobře předpovídá budoucí pracovní výkon a je uchazeči považována za smysluplnou a spravedlivou. Ale je zbytečné a neefektivní ji realizovat v těchto případech:¹⁰⁴

- za předpokladu, že hlavními kritérii výběru jsou odborné znalosti, protože tyto odborné znalosti se dají ověřit pomocí jiných metod, např. testů,

¹⁰⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 361.

¹⁰¹ Srov.: Švábová, M.: Assessment Centre – moderní metoda výběru zaměstnanců. Personál. 2009, roč. 15, č. 2, s. 28 - 29.

¹⁰² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 361 – 362.

¹⁰³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 362.

¹⁰⁴ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 12.

- za předpokladu, že nejdůležitější je při výběru praxe v oboru, kterou lze zjistit a ověřit na základě referencí uvedených v životopisu,
- v případě, že tato pozice nevyžaduje žádné dovednosti důležité pro kontakt s druhými lidmi.

Koubek tvrdí, že „podoba Assessment Centra, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je. Používání univerzálních Assessment Center, jaká nabízejí komerční instituce, nemusí být právě nejvhodnější.“¹⁰⁵

Brenner tvrdí, že firmy využívají metodu Assessment Centra k výběru zaměstnanců, protože chtějí získat spolehlivé, platné a objektivní předpovědi o tom, jakou výkonnost a pracovní nasazení mohou od kandidáta (uchazeče) očekávat.¹⁰⁶

2.6.2 Hodnocení pracovního výkonu

Podle Vaculíka se v tomto případě jedná o diagnostická Assessment Centra, která jsou realizována za účelem posouzení člověka. Na základě výsledků této diagnostiky se pak rozhoduje např. o povýšení, propuštění, dochází k přípravě rozvojového plánu, k zařazení do rozvojového programu apod. Vaculík je toho názoru, že v tradičním pojetí se rozvojová Assessment Centra ztotožňují s diagnostickými. To znamená, že toto tradiční pojetí vychází z toho, že rozvojová Assessment Centra slouží převážně k diagnostickým účelům a jejich účelem tak není rozvoj znalostí a dovedností, ale jejich diagnostika (hodnocení, posouzení). Vaculík považuje toto nové pojetí, kdy odlišujeme rozvojová a diagnostická Assessment Centra, za mnohem přesnější.¹⁰⁷

Při hodnocení pracovního výkonu se metody, které jsou použity v rámci Assessment Centra, velmi blíží skutečným pracovním problémům.

¹⁰⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 178.

¹⁰⁶ Brenner, D., Brenner, F.: Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha 2008, s. 147.

¹⁰⁷ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 11.

Jedná se tedy o nepřímé hodnocení pracovního výkonu, tedy o nepřímé posouzení schopností podat pracovní výkon.¹⁰⁸

Koubek tvrdí, že tato metoda je použitelná zejména pro hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu manažerů a specialistů. Tato diagnostická Assessment Centra podle Koubka využívají do značné míry osobnostní testy a testy kognitivních schopností.¹⁰⁹

Výhodou je, že jde o celkové posouzení a nevýhodou je, jak jsem již výše uvedla, že jde o hodnocení aktuálního výkonu, ale v uměle vytvořených podmínkách. Tento výkon pak nemusí odpovídat výkonu v reálné situaci.¹¹⁰

Vaculík vysvětluje, že diagnostické Assessment Centrum může být vstupním krokem rozvoje zaměstnanců. Jeho výstupem pak může být přehled osobnostních vlastností, přehled schopností a dovedností manažerů.¹¹¹

2.6.3 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Tuto oblast rozvojových Assessment Center budu nazývat Development Centra, respektive rozvojové programy na bázi Assessment Center. Břichcín uvádí, že metoda Development Centra může zajistit co největší možnou efektivitu výběru vzdělávacích programů, jejich přípravu a také samotný průběh vzdělávání.¹¹² Oblast rozvoje a vzdělávání manažerů je, s ohledem na cíl této práce, klíčová. Z tohoto důvodu spojuji v názvu a současně v celém textu Assessment Centrum a Development Centrum.

Podle Kubeše je pro všechna Development Centra společným bodem jejich primární zaměření na cílený rozvoj a vzdělávání účastníků a současně

¹⁰⁸ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 13.

¹⁰⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 224 – 225.

¹¹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 224 – 225.

¹¹¹ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 12 - 13.

¹¹² Srov.: Břichcín, P.: Development Centre. Moderní řízení. 2003, roč. 38, č. 6, s. 77 - 78.

vytvoření systematické podpory tohoto rozvoje.¹¹³ Hastíková uvádí, že Development Centra se používají především k výcviku schopností a dovedností jednotlivých manažerů, nebo mohou podle ní sloužit také k tvorbě pracovních týmů.¹¹⁴ Montag ve své knize vysvětluje, že pro Development Centrum platí stejné, výše uvedené, zásady, metody, výhody a nevýhody jako pro jakékoli Assessment Centrum. Tvrdí, že značný důraz je kladen na poskytování intenzivní zpětné vazby. Podle jeho názoru se v případě Development Centra jedná o samotný vzdělávací projekt, jehož cílem je převážně trénink manažerských dovedností a týmové práce.¹¹⁵ Jedním ze základních požadavků těchto rozvojových programů, respektive Development Center, je docílit žádoucí změny chování.¹¹⁶

Velkou výhodou této metody je to, že umožňuje namodelovat různé situace a tím může posuzovat chování účastníků v daných situacích. Jedná se o situace, které ještě nenastaly, ale s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Tyto situace se s určitými obměnami opakují a tak díky intenzivní zpětné vazbě se manažeři neustále učí a získávají dovednosti a schopnosti pro úspěšné zvládnutí těchto situací.¹¹⁷ Armstrong uvádí, že významným rysem Development Center jsou kombinace případových studií, hraní rolí a simulací. Tyto metody jsou navrženy tak, aby co nejvíce odpovídaly skutečnosti, to znamená, aby byly co nejvíce realistické. Manažeři (účastníci) tak předvádí své chování v podmínkách, které jsou podobné těm, se kterými se budou setkávat během výkonu své práce.¹¹⁸

Výhodou Development Centra je podle Koubka komplexní způsob, kterým si manažeři osvojují znalosti, dovednosti, učí se vyrovnávat

¹¹³ Srov.: Kubeš, M. a kol.: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004, s. 99.

¹¹⁴ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.

¹¹⁵ Srov.: Montag, P.: Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha 2002, s. 11.

¹¹⁶ Srov.: Montag, P.: Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha 2002, s. 16.

¹¹⁷ Srov.: Montag, P.: Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha 2002, s. 11.

¹¹⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007, s. 496.

se stresem a zároveň řeší různé situace, které zahrnují jednání s lidmi, efektivní hospodaření s časem apod. Je to velmi účinná metoda.¹¹⁹

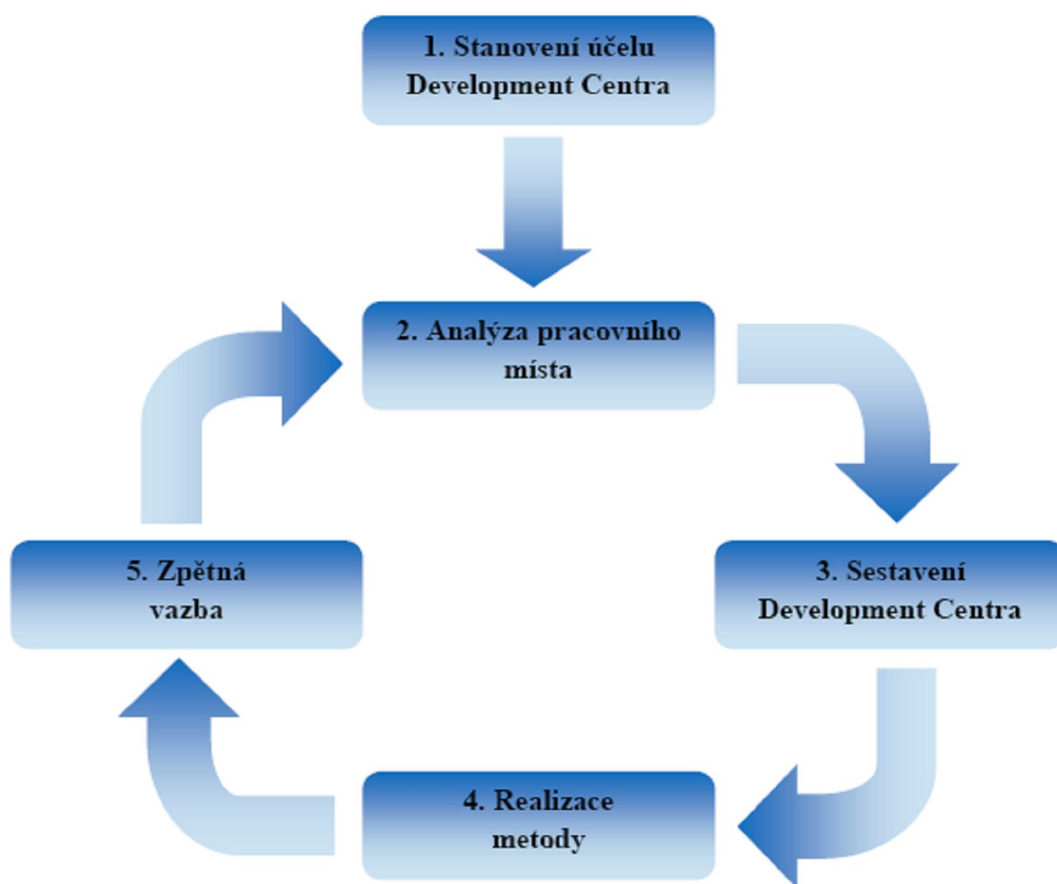
Ve své práci se dále budu zabývat poslední oblastí, a to vzděláváním manažerů pomocí metody Development Centra. Využití Assessment Centra se tak v rámci vzdělávání překlápí v Development Centrum. Jak jsem již výše uvedla, Development Centrum využívá stejných metod a základních kroků jako Assessment Centrum. Zároveň pro něj platí tytéž principy, výhody a nevýhody jako pro Assessment Centrum. Proto budu, jako většina autorů, vnímat Assessment a Development Centrum nikoli jako striktně oddělené, ale jako navzájem propojené. Klíčové pro mě bude východisko, že Development Centrum vychází z Assessment Centra.

¹¹⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 271 – 272.

2.7 Základní kroky metody Development Centrum

Hastíková uvádí, že Development Centrum probíhá v několika základních krocích. Tento postup, jak jsem již uvedla, se využívá také v rámci Assessment Center. Konkrétní podoba Development Centra či Assessment Centra pak vždy závisí na cíli, kterého má být jeho pomocí dosaženo.¹²⁰ Jedná se o následující kroky:¹²¹

1. Účel Development Centra
2. Analýza pracovního místa
3. Sestavení Development Centra
4. Realizace metody
5. Zpětná vazba



Obr. 2 Grafické znázornění jednotlivých kroků Development Centra

¹²⁰ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 - 57.

¹²¹ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.

Pro lepší přehlednost jsem tyto jednotlivé kroky graficky znázornila na obrázku 2 (Grafické znázornění jednotlivých kroků Development Centra). Nyní tyto kroky podrobněji rozeberu a zaměřím je konkrétně, tedy v souladu s cílem práce na využití jako metody vzdělávání a rozvoje manažerů v První novinové společnosti, a.s.

2.7.1 Stanovení účelu Development Centra

Zde tedy dochází ke stanovení účelu Development Centra. Abych dosáhla cíle práce, bude pro mě účelem tohoto Development Centra vzdělávání a rozvoj manažerů První novinové společnosti, a.s.

2.7.2 Analýza pracovního místa

V tomto druhém kroku dochází na základě popisu pracovní pozice k definování schopností a dovedností (tedy kompetencí), které jsou důležité z hlediska úspěšného výkonu dané pozice. Cílem analýzy pracovního místa je získání potřebných informací o dané pracovní pozici. Tyto informace pak slouží ke konstrukci a správnému fungování Development Centra. Analýzou pracovního místa dochází tedy k identifikaci všech aktivit, které musí manažer během pracovního dne vykonávat.¹²²

Pro naplnění cíle této práce se nebudu zabývat identifikací jednotlivých aktivit, které jsou každodenní náplní práce konkrétního manažera, ale budu se snažit identifikovat schopnosti a dovednosti, tedy kompetence, které jsou společné všem manažerům První novinové společnosti, a.s. na určité úrovni řízení. To znamená, že se budu snažit identifikovat ty schopnosti a dovednosti, které jsou od manažerů na konkrétní úrovni řízení v PNS, a.s. vyžadovány, a to na základě popisů pracovních pozic. Pro tyto schopnosti a dovednosti se poté budu snažit navrhnout vhodný způsob jejich rozvíjení. Tyto identifikované schopnosti a dovednosti budou do značné míry korespondovat s již výše uvedenou klasifikací kompetencí, kterou sestavila Tureckiová. Kompetence zde chápu, jak jsem výše vymezila, podle Armstronga jako competency, tedy „měkké dovednosti“.

¹²² Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.

2.7.3 Sestavení Assessment Centra

V této části dochází k výběru cvičení a metod, jejichž prostřednictvím budou sledovány a rozvíjeny vybrané schopnosti a dovednosti (manažerské kompetence). Vhodný výběr cvičení a metod musí vycházet z analýzy pracovní pozice. Čím přesněji vystihne analýza nároky, které vyplývají z dané funkce a organizace, tím efektivnější bude celý proces vzdělávání a rozvoje manažerů. Při výběru metod vycházím z terminologického ukotvení (viz. kapitola 2.5). Metody a cvičení nejčastěji využívané při rozvoji a vzdělávání manažerů:¹²³

- Hraní rolí
- Simulace
- Případové studie
- Psychodiagnostické metody
- Skupinová diskuze

V poslední části své práce se tedy budu snažit navrhnout, jak jednotlivé, identifikované manažerské kompetence rozvíjet a cvičit pomocí těchto výše uvedených metod a cvičení. Ke každé identifikované manažerské kompetenci přiřadím cvičení a metody, kterými se budou tyto kompetence rozvíjet. Metody a cvičení se pokusím sestavit a zkombinovat tak, aby byl proces vzdělávání manažerů co nejefektivnější. To učiním na základě výše uvedených poznatků o Assessment Centru / Development Centru a pomocí výše popsaných charakteristik jednotlivých metod, přičemž budu vycházet z odborné literatury.

2.7.4 Realizace metody

Účastníci procházejí jednotlivými aktivitami (cvičeními). Hodnotitelé sledují jejich chování, zaznamenávají svá pozorování do předem připravených formulářů. Hodnotitelé tedy pozorují a zaznamenávají chování manažerů při plnění jednotlivých cvičení, klasifikují jejich chování, hodnotí jejich schopnosti a dovednosti při plnění těchto úkolů. Hodnotitelé pak po každém cvičení dávají manažerům zpětnou vazbu tak, aby si

¹²³ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.

například uvědomili chybný postup či naopak, aby posílili a potvrdili správný postup, správné chování, správné zhodnocení situace apod.¹²⁴

Časová náročnost realizace Development Centra je přibližně jeden až dva dny. Závisí to samozřejmě na velikosti a typu skupiny pracovníků.¹²⁵

V tomto kroku se v poslední části pokusím navrhnout program, tedy plán toho, jak bude Development Centrum probíhat. Stanovím pořadí, v jakém půjdou mnou vybrané metody a cvičení za sebou, dále určím počet assessorů vzhledem k počtu účastníků Development Centra. Do tohoto plánu také zařadím zpětnou vazbu a stanovím přibližné časové ohraničení, ve kterém se bude Development Centrum realizovat.

2.7.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je posledním a velmi důležitým krokem. Zpětná vazba by měla být vždy poskytnuta, a to jak v psané, tak i v ústní podobě. Podle Hastíkové je cílem vzdělávání a rozvoje manažerů (výcviku manažerů) rozvíjet určité schopnosti a dovednosti (kompetence). Zpětná vazba by tak v tomto případě měla být poskytována po každém cvičení. Manažeři se tak na základě této zpětné vazby mohou poučit a naučit se nové dovednosti, které si procvičí v následujících cvičeních během realizace Development Centra.¹²⁶ Zpětná vazba by tedy měla být poskytována po každém cvičení, jedná se o tzv. částečnou zpětnou vazbu. Dále pak ještě mohou být zpracovány tzv. individuální písemné zprávy pro jednotlivé účastníky Development Centra, které jsou souhrnem osobnostních charakteristik, hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí a potenciálu účastníků k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji. Po tomto celkovém vyhodnocení může být poskytnuta ještě souhrnná zpětná vazba, kde assessoři komentují výstupy Development Centra a kde je dán prostor pro zodpovězení případných dotazů ohledně výstupů z jednotlivých

¹²⁴ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.

¹²⁵ Srov.: Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 168.

¹²⁶ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 - 57.

písemných zpráv.¹²⁷ Výsledky těchto programů se obvykle neposkytují přímým nadřízeným účastníků Development Centra, ale slouží především účastníkům Development Centra. Kvalita a úplnost zpětné vazby zásadně ovlivňuje celý vzdělávací proces. Hodnota informací a dovedností, které jsou prostřednictvím Development Centra získány, velmi záleží na správném provedení zpětné vazby.¹²⁸ Vaculík uvádí, že „cílem zpětné vazby je změna chování, motivace k učení a jeho podpora.“¹²⁹

Z výše uvedeného textu je patrné, že zpětná vazba je velmi důležitou a nepostradatelnou součástí každého Development Centra. Proto jí také budu ve svém návrhu věnovat značnou pozornost. Ve svém návrhu v poslední části zařadím zpětnou vazbu průběžně během realizace Development Centra. V souladu s cílem této práce tak bude zpětná vazba poskytnuta slovně, a to po každém cvičení. Dále pak budou pro jednotlivé účastníky Development Centra zpracovány individuální písemné zprávy a poté bude poskytnuta ještě souhrnná (závěrečná) slovní zpětná vazba. Písemné zprávy, tedy individuální výstupy z průběhu Development Centra, budou poskytnuty pouze účastníkům vzdělávání, nikoliv jejich nadřízeným. Důvodem je obsah těchto individuálních zpráv, který má sloužit především účastníkům Development Centra a jejich dalšímu, individuálnímu rozvoji.

Poznatky, které jsem uvedla o jednotlivých krocích Development Centra, se budu snažit v poslední části práce aplikovat na manažery První novinové společnosti, a.s. a tím dosáhnu a naplním cíl své práce.

¹²⁷ Srov.: Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010, s. 168 - 169.

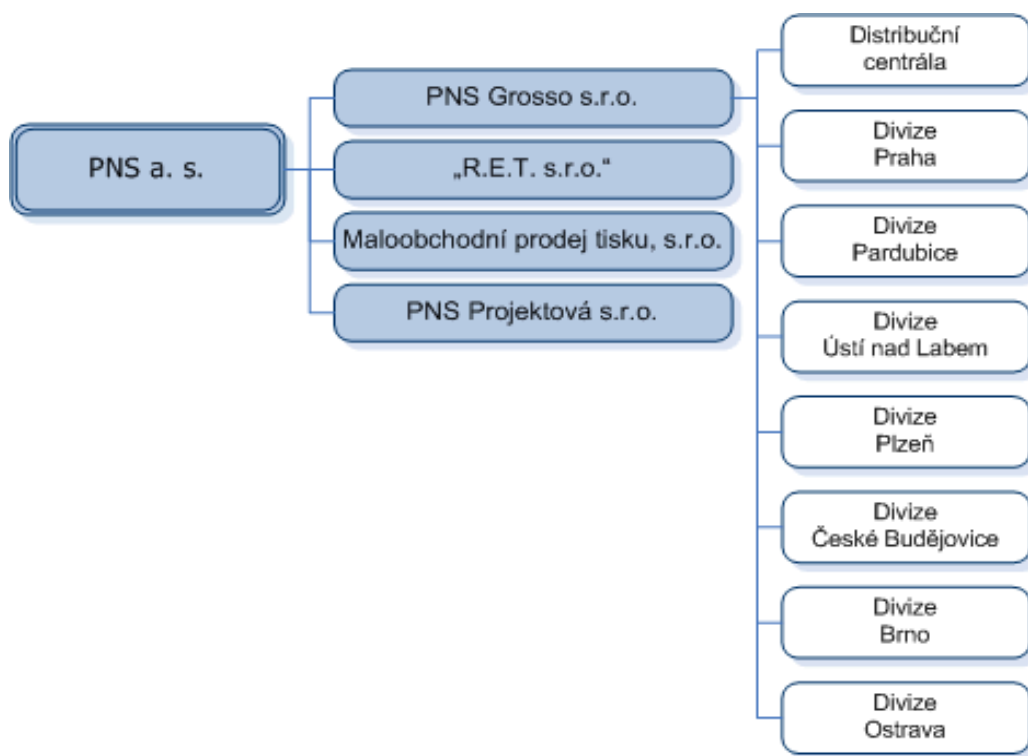
¹²⁸ Srov.: Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 - 57.

¹²⁹ Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 45.

3. První novinová společnost, a.s.

Ve třetí části této práce nejprve stručně popíšu celý Holding PNS, znázorním jeho strukturu a vymezím základní charakteristiky. Poté se podrobněji zaměřím na První novinovou společnost, a.s., která je pro mne z hlediska dosažení cíle této práce, tedy navrhnout způsob využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů v První novinové společnosti, a.s., nejdůležitější a nejměrodatnější. Také blíže popíšu a zobrazím organizační strukturu této společnosti (tzv. organigram). Nakonec vysvětlím a uvedu, jakým způsobem probíhá současné vzdělávání zaměstnanců První novinové společnosti, a.s..

3.1 Struktura a charakteristika Holdingu PNS



Obr. 3 Grafické znázornění struktury První novinové společnosti, a.s.¹³⁰

¹³⁰ PNS: Grafické znázornění struktury První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.

„Mezi hlavní zásady Holdingu PNS patří neutralita, spolehlivost, pružnost a poskytování co nejširšího spektra služeb všem svým obchodním partnerům, jimiž jsou zejména vydavatelé a prodejci tisku v České republice.“¹³¹

První novinová společnost, a. s. je moderní a dynamicky se rozvíjející firma evropské úrovně. Celý Holding PNS, jak lze velmi dobře vyčíst z obrázku 3 (Grafické znázornění struktury První novinové společnosti, a.s.), zastřešuje mateřská První novinová společnost, a.s., která má po fúzi k 1. prosinci 2005 tři dceřiné společnosti, těmi jsou PNS Grosso s.r.o., R.E.T. s.r.o. a Maloobchodní prodej tisku, s.r.o. V roce 2008 pak vznikla další dceřiná společnost, a to PNS Projektová s.r.o.¹³²

Za hlavní předmět činnosti Holdingu PNS je považována distribuce tisku, tedy zajišťování dodávek celostátních i regionálních deníků, časopisů, elektronických médií, neperiodických publikací a dalšího obdobného sortimentu na prodejní místa po celé České republice. Holding PNS zásobuje tiskem něco přes 20 000 prodejních míst, jedná se tak o nejhustší síť prodejních míst v celé Evropě. Navíc ještě Holding PNS provozuje síť Specializovaných prodejen tisku. Tyto specializované prodejny nabízí celý sortiment zboží, které je dodáváno v celém Holdingu PNS. Další důležitou aktivitou Holdingu PNS, konkrétně potom společnosti Maloobchodní prodej tisku (MPT), je přímé provozování nejrozsáhlejší sítě maloobchodních prodejen tisku a doplňkového zboží na území České republiky. V roce 2007 se První novinová společnost stala členem Distripressu. Distripress je mezinárodní nezisková organizace, jejímž cílem je podporovat rozvoj nezávislé distribuce tisku na celém světě. Mezi obchodní partnery patří zejména vydavatelé a prodejci tisku v České republice.¹³³

„První novinová společnost a. s. byla založena Fondem národního majetku České republiky dne 21. července 1992 zápisem do obchodního

¹³¹ Informace o Holdingu PNS dostupné z www.pns.cz/o-pns/ [cit. 1. 2. 2011]

¹³² Informace o Holdingu PNS dostupné z www.pns.cz/o-pns/ [cit. 1. 2. 2011]

¹³³ Informace o Holdingu PNS dostupné z www.pns.cz/Clanek.aspx?IdClanek=1 [cit. 27. 1. 2009]

Informace o Holdingu PNS dostupné z <http://www.pns.cz/o-pns/> [cit. 1. 2. 2011]

rejstříku vedeného Krajským obchodním soudem v Praze, oddíl B, číslo vložky 1660.¹³⁴

„Hlavním předmětem činnosti je koupě zboží (zejména tisku) za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, dále pak propagační činnost, zprostředkovatelská činnost, organizační a ekonomická činnost pro podniky ve skupině. Společnost nakupuje veškerý tisk a prodává ho obchodním řetězcům, společně ve skupině a běžným maloobdobatelům. Přitom služby související s distribucí tisku pro společnost zajišťuje na smluvním základě dceřiná společnost PNS Grosso s.r.o.“¹³⁵

„PNS Grosso s.r.o. převzala v roce 2005 činnost bývalých regionálních dceřiných společností a v současnosti je organizována do regionálních divizí, jejichž mateřskou společností je První novinová společnost a.s. Společnost se zabývá zejména zajištěním veškerých činností souvisejících s dodávkami tisku do maloobchodních prodejen pro svou mateřskou společnost.“¹³⁶

„R.E.T. s.r.o. zajišťuje zejména dodávky do maloobchodních prodejen v oblasti střední Moravy a současně zajišťuje i některé služby pro mateřskou První novinovou společnost a.s.“¹³⁷

„Maloobchodní prodej tisku, s.r.o. se zaměřuje na pronájem provozoven (zejména stánků) a reklamních ploch v těchto provozovnách na celém území České republiky.“¹³⁸

PNS Projektová s.r.o. byla, jak jsem výše zmínila, zakoupena v roce 2008. Účelem koupě této společnosti byla realizace výstavby Distribučního centra PNS Brno. V současnosti společnost zajišťuje údržbu a provoz tohoto Distribučního centra.¹³⁹

¹³⁴ PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 8.

¹³⁵ PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 8.

¹³⁶ PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 9 – 10.

¹³⁷ PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 9 – 10.

¹³⁸ PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 9 – 10.

¹³⁹ Informace o PNS Projektová s.r.o. dostupné z www.pns.cz/dcerine-spolecnosti#projektova [cit. 1. 2. 2011]

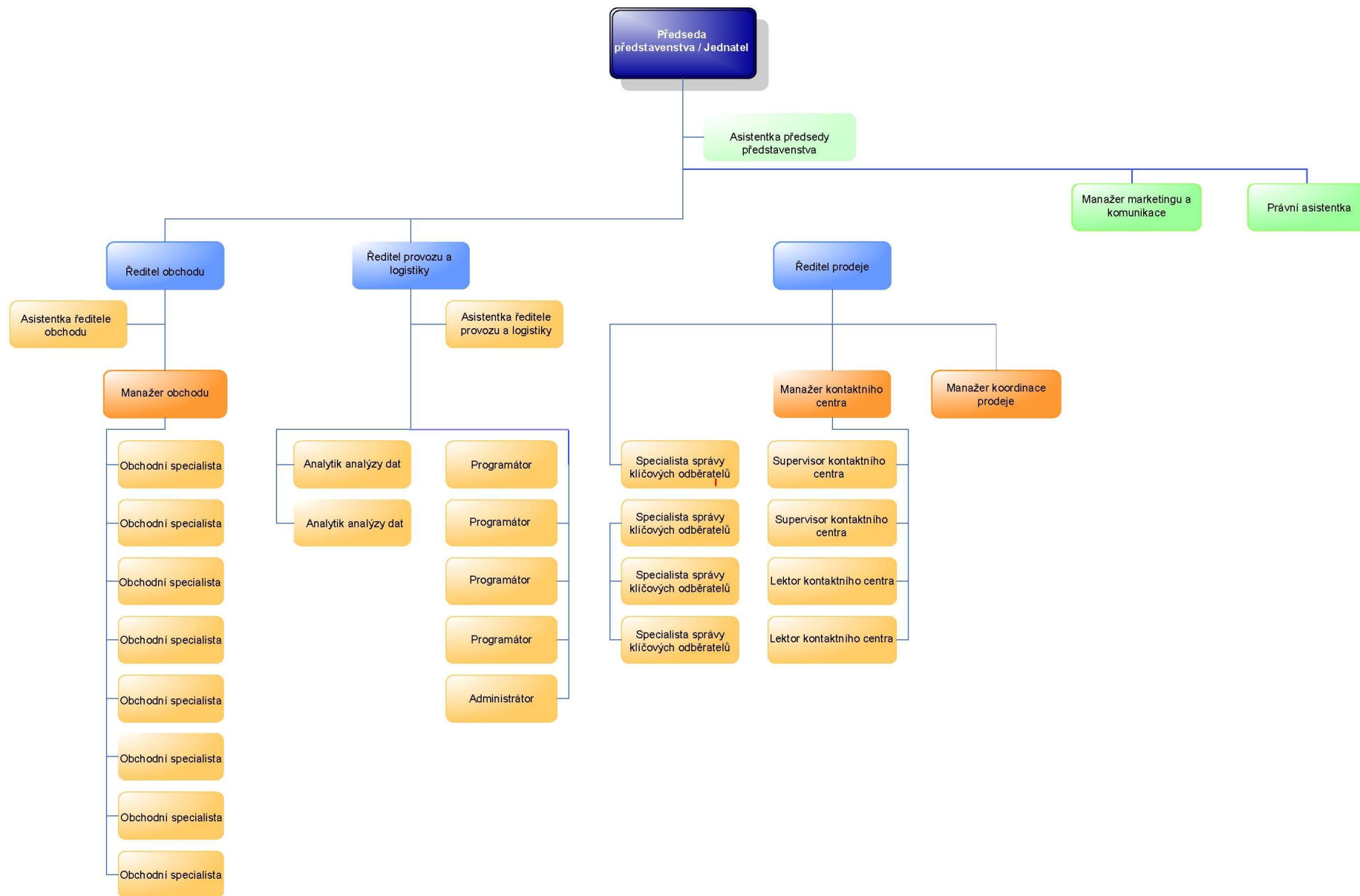
3.2 První novinová společnost, a.s.

Nyní se již budu věnovat První novinové společnosti, a.s. Nejprve se zaměřím na organizační strukturu První novinové společnosti, a.s., kterou popíšu a následně zobrazím. Nakonec vysvětlím a popíšu, jak probíhá současné vzdělávání zaměstnanců První novinové společnosti, a.s. To je nezbytné k naplnění cíle této práce.

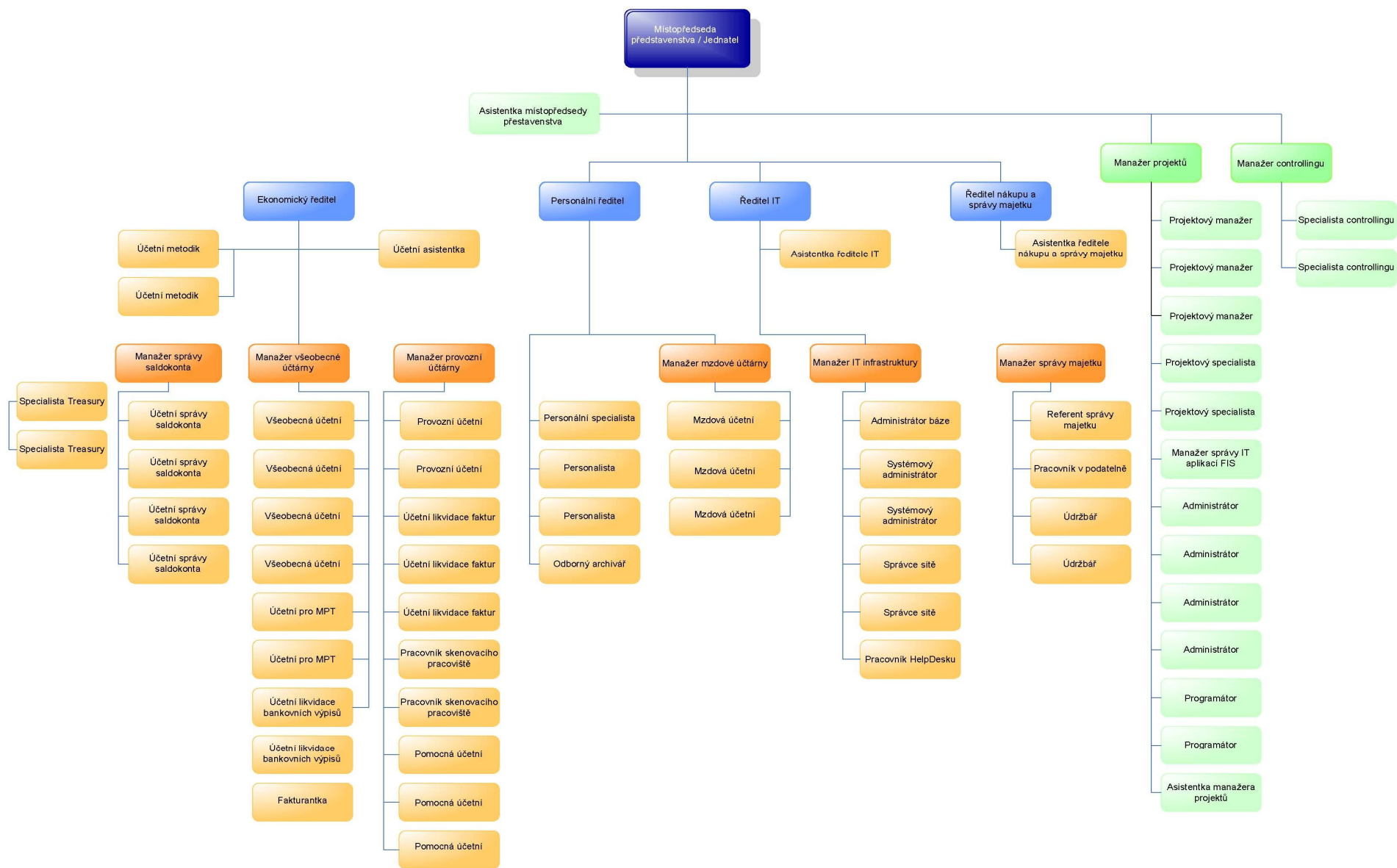
První novinová společnost, a.s. je jakožto mateřská společnost členěna do dvou základních organizačních celků (úseků). V rámci těchto celků je pak dále dělena na jednotlivé odborné útvary, jak je patrné z obrázků 4 a 5 (Organizační struktura První novinové společnosti, a.s.). První úsek, tedy úsek předsedy představenstva (viz. obrázek 4), se dále člení na obchodní oddělení, oddělení provozu a logistiky, oddělení prodeje, oddělení marketingu a komunikace a právní oddělení. Druhý úsek, místopředsedy představenstva (viz. obrázek 5), se dále dělí na ekonomické oddělení, personální oddělení, IT oddělení, oddělení nákupu a správy majetku, oddělení projektů a controllingu.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Srov.: PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008, s. 10.

Obr. 4 Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. (úsek předsedy představenstva)¹⁴¹



¹⁴¹ PNS: Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.



Obr. 5 Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. (úsek mistopředsedy představenstva)¹⁴²

¹⁴² PNS: Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.

Dále popíšu, jak probíhá současné vzdělávání zaměstnanců v První novinové společnosti, a.s. Tento popis je nezbytný k opodstatnění a odůvodnění návrhu využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů PNS, a.s. a je tak potřebný k naplnění cíle této práce.

3.3 Současné vzdělávání zaměstnanců v PNS, a.s.

V době, kdy jsem ve své bakalářské práci¹⁴³ popisovala vzdělávání zaměstnanců (tím pádem i manažerů) v První novinové společnosti, a.s. bylo vzdělávání zaměstnanců nepravidelné a neucelené. Společnost přecházela na integrovaný podnikový systém SAP, tedy docházelo k implementaci tohoto systému a v souvislosti s touto implementací probíhala školení zaměstnanců, která měla zajistit co nejlepší a bezproblémový přechod na tento informační systém. Tento přechod na integrovaný podnikový systém SAP zabíral veškerý čas a finanční prostředky.

V roce 2009 pak získala dceřiná společnost PNS Grosso s.r.o. dotaci na vzdělávání zaměstnanců ze svých mimopražských závodů – tedy konkrétně z divizí Brno, České Budějovice, Pardubice, Plzeň, Ostrava a Ústí nad Labem. Dotace byla získaná z Evropského sociálního fondu v České republice, konkrétně prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.¹⁴⁴ Generální ředitel První novinové společnosti komentuje využití dotací z Evropského sociálního fondu v České republice takto: „Prostředky získané z dotací EU umožní naší společnosti investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Lidské zdroje, péče o zaměstnance a jejich rozvoj je jednou z hlavních priorit

¹⁴³ Molinari, A.: Deskripce vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2009.

¹⁴⁴ Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/dotace-z-fondu-eu-jsme-v-polovine> [cit. 22. 2. 2011]

Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

společnosti a to zejména v době překonávání důsledků celosvětové hospodářské krize.¹⁴⁵

Tento systematický a cílený program vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se nazývá „Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o.“. Projekt je koncipován jako dvouletý vzdělávací program regionálních zaměstnanců, který se začal realizovat v roce 2010 a ukončen bude v lednu roku 2012. Nyní tedy tento projekt vstupuje do své druhé poloviny. Během celkové doby trvání tohoto projektu bude lektory společnosti Tempo Training & Consulting, s.r.o. proškoleni 180 zaměstnanců společnosti PNS Grosso s.r.o. Tato školení se týkají zaměstnanců jak z administrativy, tak i z provozu.¹⁴⁶

Všichni pracovníci budou v rámci tohoto projektu vyškoleni v administrativě, konkrétně v oblasti počítačových dovedností. Dále je do projektu zahrnutý i rozvoj tzv. soft skills (respektive „měkkých“ dovedností). Školení na rozvoj „měkkých“ dovedností budou zaměřena konkrétně, např. na komunikaci, vedení lidí, obchodní dovednosti apod.¹⁴⁷

Rozsah tohoto vzdělávacího projektu umožňuje, aby jednotlivé vzdělávací kurzy byly „šity na míru“, to znamená, že vzdělávací projekt umožňuje přizpůsobení vzdělávání podmínkám společnosti PNS Grosso s.r.o. a zároveň umožňuje návaznost těchto vzdělávacích kurzů. Realizace vzdělávacího projektu „Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o.“ je tak jedním z možných způsobů,

¹⁴⁵ Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

¹⁴⁶ Srov.: PNS: Výroční zpráva 2009. 1. vyd. Praha 2010, s. 14.

Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/dotace-z-fondu-eu-jsme-v-polovine> [cit. 22. 2. 2011]

Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

¹⁴⁷ Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/dotace-z-fondu-eu-jsme-v-polovine> [cit. 22. 2. 2011]

Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

jak zkvalitnit služby, které poskytuje jak společnost PNS Grosso s.r.o., tak celkově celý Holding PNS.¹⁴⁸

Výše uvedený projekt se sice týká společnosti PNS Grosso s.r.o., ale je nutné ho zde uvést, protože je důležitý k tomu, abych odůvodnila potřebnost vzdělávání manažerů v První novinové společnosti, a.s. využitím metody Assessment Centrum / Development Centrum a dosáhla tak cíle své práce. Tento projekt, přestože je zaměřen na společnost PNS Grosso s.r.o., tak souvisí s celým Holdingem PNS, tedy i s První novinovou společností, a.s. V První novinové společnosti, a.s. v současné době neprobíhá žádné systematické vzdělávání manažerů. Z tohoto důvodu se v další části své práce budu zabývat návrhem využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů v První novinové společnosti, a.s.

¹⁴⁸ Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/dotace-z-fondu-eu-jsme-v-polovine> [cit. 22. 2. 2011]

Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

4. Development Centrum a jeho využití v PNS, a.s.

V této části se pokusím výše popsané kroky metody Development Centrum aplikovat na manažery První novinové společnosti, a.s. Cílem této práce je vytvořit návrh využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Tohoto cíle tak dosáhnu pomocí metody Development Centra, která vychází z Assessment Centra. Jak jsem již výše vysvětlovala, využití Assessment Centra se tak v rámci rozvoje a vzdělávání překlápí v Development Centrum.

Nejprve tedy stanovím, jaký je účel tohoto Development Centra. Poté přejdu na analýzu pracovního místa, kde vymezím základní manažerské kompetence. Dále se zaměřím na sestavení jednotlivých metod Development Centra. Následně se pokusím navrhnout, jakým způsobem bude Development Centrum realizováno a nakonec navrhu, jak bude probíhat zpětná vazba. Jednotlivé kroky Development Centra navrhu na základě toho, co jsem vymezila v druhé kapitole.

4.1 Účel Development Centra

Účelem tohoto Development Centra je vzdělávání a rozvoj obecných manažerských kompetencí manažerů První novinové společnosti, a.s.

4.2 Analýza pracovního místa

Nyní, když jsem definovala účel Development Centra, se zaměřím na popis vybrané pracovní pozice, konkrétně manažerské pozice (Manažer controllingu). Tyto informace o dané pracovní pozici dále rozšířím o informace z katalogu typových pozic. Tímto způsobem dosáhnu analýzy pracovních pozic manažerů na stejné úrovni řízení, což je nezbytné k naplnění cíle práce.

4.2.1 Popis a analýza pracovních pozic

Koubek definuje, že analýza pracovních míst je „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách za nichž

se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.¹⁴⁹ Dále tvrdí, že analýza pracovní pozice poskytuje obraz práce na dané pracovní pozici a současně s tím utváří představu o pracovníkovi, který by měl konkrétní pracovní pozici zastávat. Cílem analýzy pracovních míst je zpracovat všechny tyto informace do podoby popisu pracovní pozice.¹⁵⁰

Každé pracovní místo je spojeno s určitými požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny. Jednoduchá práce klade na pracovníka menší požadavky. Zaměstnanec nemusí řešit nějaké složitější problémy, jedná se většinou o rutinní a do značné míry se opakující záležitosti. Náročnější práce má samozřejmě vyšší nároky a vyžaduje různé speciální znalosti, speciální dovednosti, spolupráci s ostatními pracovníky a s tím související jejich řízení a rozhodování. Složitější práce tedy vyžaduje vysokou kvalitu této práce.¹⁵¹

Při rozhodování o tom, zda určitý zaměstnanec na konkrétním pracovním místě potřebuje vzdělávání, nám může být vodítkem popis a specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa pomáhá rozpoznat potřebu a stanovit cíle vzdělávání, dále může také pomoci odhalit, zda problém, který se vyskytnul, je nutné řešit vzděláváním nebo má jinou příčinu. Způsob, jakým jsou vytvářeny pracovní místa a struktura pracovních míst v organizaci, pomáhá vytvářet podmínky pro rozvoj zaměstnanců. Popisy a specifikace pracovních míst jsou nepostradatelnou součástí každé organizace a pokud jsou kvalitně zpracovány, stávají se velmi důležitou součástí při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců dané organizace.¹⁵²

Nyní se již zaměřím na popis pracovního místa Manažera controllingu. Tento popis je důležitým krokem k identifikování obecných manažerských kompetencí potřebných pro manažery na stejné, tedy střední úrovni řízení. Z pozice Manažera controllingu vycházím, protože popis

¹⁴⁹ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 43.

¹⁵⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 43.

¹⁵¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 262.

¹⁵² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 89.

tohoto pracovního místa se nejvíce blíží typovému popisu práce manažera v První novinové společnosti, a.s.

4.2.1.1 Manažer controllingu¹⁵³

Jedná se o práci na plný úvazek s pružnou pracovní dobou. Na tuto pozici jsou kladeny specifické kvalifikační požadavky. Manažer controllingu musí mít vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání a to nejlépe ekonomického zaměření. Důraz je kladen též na schopnost práce s PC, která by měla být minimálně na pokročilé úrovni. Dalším požadavkem je alespoň základní znalost anglického jazyka, to znamená porozumění textu. Vedle kvalifikačních požadavků je nutná také odborná praxe, která by měla být v délce minimálně 3 roky a to v oblasti financí, ekonomiky a vedení projektů. Neopomenutelnou součástí jsou osobnostní předpoklady pro tuto pozici. Mezi tyto osobnostní předpoklady patří analytické a systematické myšlení, komunikační schopnosti, flexibilita, schopnost vedení týmů a odpovědnost.¹⁵⁴

Přímým nadřízeným manažera controllingu je, jak lze vyčíst z obrázku 4 (Organizační struktura První novinové společnosti, a.s.), místopředseda představenstva. Celkovým účelem této pozice je řízení oddělení controllingu.¹⁵⁵

Mezi hlavní činnosti manažera controllingu patří následující činnosti. Manažer controllingu řídí a zajišťuje plnění funkcí oddělení tak, aby byl naplněn cíl a účel oddělení v souladu se směrnicemi, pravidly a předpisy stanovenými představenstvem První novinové společnosti, a.s. Dále zadává a kontroluje úkoly liniovému managementu oddělení, má na starosti liniovou komunikaci a personální otázky, kterými jsou například rozvoj, motivace, plán školení a podpora, též kontroluje docházku. Kromě toho definuje a vytváří manažerský informační systém jako základní zdroj informací pro řízení podniku. Určuje postup a harmonogram plánování, koordinuje rozvojové plány ostatních oddělení. Prezентuje výsledky analýz

¹⁵³ Molinari, A.: Deskripce vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2009.

¹⁵⁴ Srov.: PNS, a.s.: Popisy pracovních míst v První novinové společnosti, a.s.: Manažer controllingu. Praha 2008.

¹⁵⁵ Srov.: PNS, a.s.: Popisy pracovních míst v První novinové společnosti, a.s.: Manažer controllingu. Praha 2008.

a ekonomický vývoj vedoucím pracovníkům. Pomáhá zvyšovat ekonomické znalosti ostatních vedoucích pracovníků. Celkově rozvíjí oddělení. Úzce spolupracuje s účetním oddělením, správou IT aplikací a analýzou dat.¹⁵⁶

Tato pozice je charakteristická specifickou odpovědností a pravomocemi. Manažer controllingu zodpovídá za kvalitu prováděných činností v rámci oddělení, schvaluje faktury dle platné metodiky společnosti, účastní se výběrových řízení na obsazení pracovních míst v rámci svého oddělení, rozhoduje o personálním obsazení a provádí další relevantní činnosti v rámci svého profesního zaměření.¹⁵⁷

Výše uvedený popis pracovní pozice Manažera controllingu je velmi důležitý vzhledem k cíli této práce. Bohužel množství informací, které o tomto místě mám, je nedostatečné, takže jej musím rozšířit o informace, které jsou o této pozici uvedeny v katalogu typových pozic. Zjednodušeně řečeno, budu vycházet z tohoto konkrétního výše zmíněného popisu pracovní pozice Manažera controllingu, ale tento popis budu směřovat k obecnému využití a analýze obecných manažerských kompetencí na této úrovni a v konkrétním prostředí První novinové společnosti, a.s. Nebudu se tedy dále zabývat odbornými (specifickými) kompetencemi, které jsou nutné k výkonu konkrétní manažerské pozice, ale budu se zabývat obecnými manažerskými kompetencemi. Pro tyto obecné manažerské kompetence, které analyzuji, se budu snažit navrhnout vhodný způsob jejich rozvíjení za pomoci využití metody Development Centra, která je založena a vychází z Assessment Centra.

Dále analyzuji konkrétní manažerskou pozici a stanovím obecné manažerské kompetence, které jsou požadovány od manažerů První novinové společnosti, a.s na konkrétní, respektive střední úrovni řízení. K těmto kompetencím jsem dospěla tak, že jsem porovnála výše uvedený popis pracovní pozice Manažera controllingu PNS, a.s. a obdobnou

¹⁵⁶ Srov.: PNS: Popisy pracovních míst v První novinové společnosti, a.s.: Manažer controllingu. Praha 2008.

¹⁵⁷ Srov.: PNS: Popisy pracovních míst v První novinové společnosti, a.s.: Manažer controllingu. Praha 2008.

manažerskou pozici v katalogu typových pozic.¹⁵⁸ Popis pracovního pozice Manažera controllingu jsem vybrala, protože se nejvíce blíží typovému popisu práce manažera v PNS, a.s. Kompetence, které jsem vybrala, považuji za důležité a vhodné k rozvíjení pro všechny manažery PNS, a.s. na této střední úrovni řízení. Výběr kompetencí se odvíjí převážně z výše uvedených požadavků na pracovní místo Manažera controllingu v PNS, a.s. a z charakteristiky První novinové společnosti, a.s. (viz. kapitola 3). Tyto kompetence dále vyjmenuji a zároveň je stručně popíšu. Poté uvedu konkrétní manažerské pozice, pro které je tento návrh vzdělávání a rozvoje formou Development Centra určen.

Jedná se o tyto obecné manažerské kompetence (viz. kapitola 1.6):¹⁵⁹

- *Schopnost řešení problému a rozhodování (analytické a systematické myšlení)* – je to schopnost člověka získávat podstatné informace a rozumět těmto informacím. Jedná se tedy o identifikování a analyzování problému, vnímání souvislostí mezi jednotlivými částmi problému nebo mezi různými problémy. Zahrnuje schopnost připravit vhodná řešení, formulovat logická rozhodnutí v pravý čas a schopnost zhodnotit výsledky vyplývající z již realizovaných řešení.¹⁶⁰
- *Motivovanost* – motivovanost je aktivním jednáním. Jedná se o schopnost projevat dlouhodobé úsilí do doby, než je dosaženo určitého cíle. Motivovanost je projevem zájmu o vlastní rozvoj a sebezdokonalování, v tomto kontextu zahrnuje i schopnost dát do souvislosti zájmy člověka se zájmy organizace.¹⁶¹

¹⁵⁸ Typová pozice manažer controllingu dostupná z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30678&is=1&lh=0> [cit. 10. 2. 2011]

¹⁵⁹ Pozn.: Podrobné rozepsání jednotlivých manažerských kompetencí není cílem mé práce. Jde mi pouze o obecné rozepsání projevů chování, tedy jde mi o základní charakteristiku těchto obecných manažerských kompetencí.

¹⁶⁰ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 65.

¹⁶¹ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 65.

Srov.: Plamínek, J.: Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. vyd. Praha 2010, s. 23.

- *Organizování a plánování práce* – spočívá ve schopnosti člověka systematicky třídit a organizovat jak svoji práci a zdroje, tak práci a zdroje jiných lidí. Organizování a plánování práce souvisí se schopností předvídat budoucí dění, to znamená uvažovat dopředu a připravovat se tak na možné změny, což vede k efektivnímu dosahování cílů.¹⁶²
- *Komunikační schopnosti a písemný projev* – tato kompetence se týká schopnosti sdělovat informace (ústně i písemně) a schopnosti reagovat na položené otázky. Písemný projev se tedy týká schopnosti srozumitelně (jasně a stručně) vyjádřit myšlenky písemnou formou. V písemném projevu hraje důležitou roli schopnost formulovat věci gramaticky a správně, a to ve formě, která odpovídá těm, jímž je dané sdělení určeno. Komunikační schopnosti jsou schopnosti vyjádřit myšlenky srozumitelně, stručně, jasně a způsobem odpovídajícím publiku, kterému je sdělení určeno. S tím souvisí i schopnost jednání s lidmi, se kterou velmi úzce souvisí schopnost vhodnou formou reagovat na podněty, které přicházejí od ostatních účastníků určité komunikace.¹⁶³
- *Schopnost vedení (řízení) lidí a týmů* – jedná se o schopnost vést, směřovat a motivovat podřízené při dosahování cílů organizace. Manažer musí být schopen propojovat zájmy a schopnosti podřízených s cíli a zájmy konkrétní organizace. Schopnost vedení lidí (leadership) zahrnuje také schopnost poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu podřízeným, dále prosazovat a podporovat změny, formulování cílů a priorit vztahujících se k vizi organizace.¹⁶⁴ Vedení lidí a týmů je tedy schopnost inspirovat své podřízené k tomu, aby v zájmu dosažení vytyčených cílů ze sebe vydávali

¹⁶² Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 65.

¹⁶³ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 64 – 66.

¹⁶⁴ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 66.

to nejlepší. Dále je to také schopnost udržování efektivních vztahů s jednotlivými zaměstnanci a s týmem jako celkem.¹⁶⁵

- *Týmová práce* – Schopnost týmové práce je schopností spolupráce s druhými lidmi, schopnost vzájemné spolupráce. Forma týmové práce je užitečná při dosahování cílů. Týmová práce zahrnuje schopnost sdílení rozhodnutí, změn a dalších důležitých informací s druhými lidmi. Nepostradatelnou schopností a zároveň funkcí týmové práce je vytváření přátelského prostředí a podpora „týmového ducha“.¹⁶⁶ Armstrong definuje týmovou práci jako „schopnost kooperativně a flexibilně pracovat s ostatními členy týmu a plně chápat roli, kterou jako člen týmu musí hrát.“¹⁶⁷
- *Schopnost sebekontroly a sebeovládání* – v případě sebeovládání se jedná o schopnost potlačit své osobní zájmy s ohledem na zájmy určité organizace.¹⁶⁸ Schopnost sebekontroly znamená jednat racionálně, rozvážně. Je to schopnost přiměřeného ovládnutí svého prožívání a citového života, to znamená být sociálně přijatelně spontánní a mít sám sebe pod kontrolou.¹⁶⁹
- *Schopnost přijmout odpovědnost* – manažer musí být schopen vzít na sebe veškerou odpovědnost za práci, kterou mu jednotliví členové či zástupci týmu předají a musí si tuto odpovědnost uvědomovat.¹⁷⁰
- *Flexibilita* – Armstrong flexibilitu vysvětluje jako „schopnost přizpůsobovat se a efektivně fungovat v různých situacích a vykonávat různé úkoly.“¹⁷¹

¹⁶⁵ Srov.: Armstrong, M., Stephens, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha 2008, s. 47.

¹⁶⁶ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 66.

Srov.: Clegg, B., Birch, P.: Teamwork. 2. vyd. Brno 2005, s. 1- 4.

¹⁶⁷ Armstrong, M., Stephens, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha 2008, s. 47.

¹⁶⁸ Srov.: Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování. 2. vyd. Praha 2010, s. 90.

¹⁶⁹ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007, s. 276.

¹⁷⁰ Srov.: Dědina, J., Odcházal, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha 2007, s. 114 – 115.

¹⁷¹ Armstrong, M., Stephens, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha 2008, s. 46.

Tyto výše uvedené manažerské kompetence jsou požadovány od všech manažerů První novinové společnosti, a.s. Jedná se o manažery, kteří jsou teoreticky na stejné, tedy střední úrovni řízení jako manažer controllingu a je možné je vyčíst z organizační struktury První novinové společnosti, a.s.:¹⁷²

- *Manažer controllingu*
- *Manažer marketingu a komunikace*
- *Manažer obchodu*
- *Manažer kontaktního centra*
- *Manažer koordinace prodeje*
- *Manažer správy saldokonta*
- *Manažer všeobecné účtárny*
- *Manažer provozní účtárny*
- *Manažer mzdové účtárny*
- *Manažer IT infrastruktury*
- *Manažer správy majetku*
- *Manažer projektů*

Výše jsem uvedla, že tyto manažerské pozice zastupují teoreticky stejnou úroveň řízení. Tím jsem měla na mysli to, že v praxi se postavení jednotlivých manažerů liší zejména podle toho, kdo je jejich nadřízeným. Zatímco manažer marketingu a komunikace je podřízen přímo předsedovi představenstva, tak například manažer všeobecné účtárny je podřízen ekonomickému řediteli a teprve ten pak místopředsedovi představenstva apod. (viz. Organizační struktura První novinové společnosti, a.s.¹⁷³). Dalo by se tedy říci, že na stejné úrovni jsou manažeři marketingu a komunikace a controllingu (zde jde o úroveň vedení -1) a ostatní uvedení jsou pak na úrovni vedení -2. Já ale budu vycházet z toho, že všechny uvedené manažerské pozice jsou na stejné úrovni řízení a budu na ně aplikovat využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání a rozvoje.

¹⁷² PNS: Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.

¹⁷³ PNS: Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.

4.3 Sestavení Development Centra

Jak už jsem výše zmínila, přiřadím nyní ke každé identifikované manažerské kompetenci cvičení a metody, kterými budu tyto manažerské kompetence rozvíjet a cvičit. Kompetence ještě rozdělím podle Vaculíka do čtyř skupin, ze kterých budu v následujícím kroku při realizaci Development Centra vycházet. Jedná se o tyto čtyři skupiny:¹⁷⁴

- *Řešení problému*
- *Přístup k práci*
- *Komunikace*
- *Vztahy*

Do první skupiny řešení problému spadá schopnost řešení problémů. Druhá skupina, tedy přístup k práci, zahrnuje tyto kompetence: flexibilitu, motivovanost, schopnost přijmout odpovědnost a schopnost sebekontroly a sebeovládání. Do třetí skupiny komunikace spadají komunikační schopnosti a písemný projev. Poslední, čtvrtá skupina nazývaná se vztahy obsahuje následující kompetence: schopnost vedení lidí a týmů a týmovou práci.

Dále uvedu metody a cvičení, které jsem vybrala pro rozvíjení jednotlivých manažerských kompetencí. Tyto metody jsem vybrala na základě jejich charakteristik, kterým jsem se podrobně věnovala v druhé části této práce.

První skupina řešení problému, tedy konkrétně schopnost řešení problémů, bude rozvíjena případovou studií, simulací a hraním rolí. Pro druhou skupinu kompetencí přístup k práci jsem zvolila následující metody a cvičení. Celá skupina kompetencí bude nejprve prověřena psychodiagnostickými metodami, a to osobnostním dotazníkem. Osobnostní dotazník bude zaměřen na sebehodnocení, sebeuposouzení všech jednotlivých kompetencí spadajících do této skupiny. Osobnostní dotazník bude tedy zaměřen na sebeuposouzení flexibility, motivovanosti, schopnosti přijmout odpovědnost a schopnosti sebekontroly a sebeovládání. Výstup z psychodiagnostické metody může pomoci jednotlivým manažerům

¹⁷⁴ Srov.: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010, s. 65 – 66.

k uvědomění si jejich přístupu k práci. Manažeři se tak mohou snažit eliminovat nežádoucí přístup a nebo naopak podporovat žádoucí přístup k práci. Jednotlivé kompetence, které spadají do skupiny přístup k práci, budou rozvíjeny pomocí těchto metod a cvičení: flexibilita a schopnost přijmout odpovědnost budou rozvíjeny pomocí simulace. Motivovanost a schopnost sebekontroly a sebeovládání budou rozvíjeny pomocí skupinové diskuze.

Třetí skupina komunikace, speciálně komunikační schopnosti a písemný projev budou rozvíjeny pomocí hraní rolí, případové studie a skupinové diskuze. Pro poslední, čtvrtou skupinu, nejprve použiji psychodiagnostické metody. Zvolila jsem stejně jako v případě druhé skupiny osobnostní dotazník, který pomůže k nadhledu, k uvědomění si toho, jak se jednotliví manažeři chovají jako týmoví hráči a jací jsou vedoucí, jaká je jejich schopnost vedení lidí a týmů. Schopnost vedení lidí a týmů a týmová práce budou dále rozvíjeny pomocí skupinové diskuze.

Výše uvedené jsem pro větší přehlednost a pro lepší orientaci zpracovala do následující tabulky. Obrázek 6 (Sestavení metod a cvičení Development Centra) tak znázorňuje mnou vybrané metody a cvičení, kterými budu rozvíjet jednotlivé manažerské kompetence.

| Skupina kompetencí | Jednotlivé manažerské kompetence | Metody a cvičení | |
|---|--|---|---|
| 1. skupina Řešení problémů | Schopnost řešení problémů | Případná studie Hraní rolí Simulace | |
| 2. skupina Přístup k práci | Flexibilita | Simulace | Psychodiagnostické metody: osobnostní dotazník |
| | Motivovanost | Skupinová diskuze | |
| | Schopnost přijmout odpovědnost | Simulace | |
| | Schopnost sebekontroly a sebeovládání | Skupinová diskuze | |
| 3. skupina Komunikace | Komunikační schopnosti a písemný projev | Hraní rolí Případová studie Skupinová diskuze | |
| 4. skupina Vztahy | Schopnost vedení lidí a týmů Týmová práce | Skupinová diskuze Psychodiagnostické metody: osobnostní dotazník | |

Obr.6 Sestavení metod a cvičení Development Centra

4.4 Realizace metody

V tomto kroku určím, jaká bude celková časová náročnost Development Centra a v jakých prostorách se bude realizovat. Dále určím, jaký bude celkový počet účastníků, tedy manažerů První novinové společnosti, a.s. a jaký bude počet assessorů (hodnotitelů-pozorovatelů). Nakonec popíšu plán Development Centra, do kterého budou zahrnuty cvičení a metody a jejich přibližné časové ohraničení.

Celkový rozsah Development Centra jsem stanovila na dva dny, a to z důvodu časové náročnosti navržených metod. Development Centrum bude realizováno mimo prostory První novinové společnosti, konkrétně v areálu vybrané vzdělávací instituce. Celkový počet účastníků zahrnuje 12 výše uvedených manažerů První novinové společnosti, a.s. Na tento počet účastníků by mělo být využito nejméně 6 assessorů (pozorovatelů-hodnotitelů), a to podle výše uvedeného principu vícero očí, kde Hroník uvádí, že při stanovení počtu assessorů platí pravidlo poměru 1 : 2 (počet assessorů : počet účastníků). Já ale pro potřeby tohoto Development Centra

počet pozorovatelů-hodnotitelů ještě navýším a využiji při tomto návrhu assessorů 8. Počet pozorovatelů-hodnotitelů jsem navýšila z důvodu, aby se celý průběh Development Centra časově zvládnul, protože po každém cvičení dostane každý uchazeč individuální zpětnou vazbu, to znamená, že Development Centrum bude velmi náročné, a to jak pro účastníky (manažery První novinové společnosti, a.s.), tak pro pozorovatele-hodnotitele. Při realizaci Development Centra budou přítomni pouze externí assessoré. Samozřejmě pak bude profesionální připravenost těchto assessorů, aby výsledný efekt byl co nejlepší.

Na následujících řádcích již popíšu plán Development Centra, který zahrnuje přibližné časové ohraničení jednotlivých metod a cvičení, dále rozvrh metod a cvičení tak, jak jdou za sebou a v neposlední řadě jsou v tomto plánu Development Centra zahrnuty také částečné zpětné vazby a přestávky. Pořadí metod a jejich přibližné časové ohraničení jsem určila na základě výše popsaných charakteristik jednotlivých metod a specifikací jednotlivých kompetencí, které jsou těmito metodami rozvíjeny.

Jak už jsem uváděla, realizace Development Centra bude rozložena do dvou dnů. Během prvního dne budou probrány metody a cvičení v tomto pořadí: Nejprve budou zařazeny psychodiagnostické metody, respektive osobnostní dotazník, který bude zaměřen na skupinu kompetencí vztahy, poté bude následovat skupinová diskuze, která bude zaměřena také na vztahy, a to specificky na schopnost vedení lidí a týmů a na týmovou práci. Dále bude rozvíjena skupina kompetencí s názvem komunikace pomocí hraní rolí a případové studie. Nato naváže skupina kompetencí řešení problému, která bude cvičena pomocí simulace. Nakonec budou v tomto prvním dni zařazeny psychodiagnostické metody, konkrétně osobnostní dotazník, který bude zaměřen na přístup k práci. Po každém cvičení, po každé metodě bude následovat zpětná vazba.

V průběhu druhého dne bude Development Centrum obsahovat tyto metody a cvičení a v tomto pořadí: Jako první budou manažeři absolvovat skupinovou diskuzi zaměřenou na přístup k práci rozvíjející schopnost sebekontroly a sebeovládání a motivovanost. Nato naváže simulace, která bude také rozvíjet přístup k práci, konkrétně pak schopnost přijmout

odpovědnost a flexibilitu. Potom bude následovat případová studie a hraní rolí, během kterých se manažeři budou cvičit v řešení problémů. Jako poslední jsem do celého průběhu realizace Development Centra zařadila skupinovou diskuzi, která bude rozvíjet jak komunikaci, tak vztahy. Stejně jako během prvního dne, bude po každé metodě a cvičení zařazena zpětná vazba.

Celý program Development Centra, jak jsem ho stručně popsala na předchozích řádcích, jsem shrnula do následujících dvou tabulek, které znázorňuje obrázek 7 a obrázek 8 (Program Development Centra - 1. den, Program Development Centra – 2. den). Tuto tabulku jsem podrobněji rozepsala tak, aby bylo zřetelné, jak jdou metody a cvičení za sebou a které kompetence těmito metodami rozvíjíme. Dále jsem do tabulky doplnila i časovou strukturu jednotlivých dní, zařadila jsem zpětné vazby, přestávky, oběd a úvod. Přestávky jsem do programu Development Centra zařadila do každého dne, a to vždy dvě krátké, patnáctiminutové, kdy jedna je dopoledne a druhá odpoledne. Samozřejmě jsem zařadila také přestávku na oběd, která je v časovém rozsahu 30 minut. Zařazení přestávek je nezbytné a důležité vzhledem k náročnosti celé realizace Development Centra, a to jak pro pozorovatele-hodnotitele, tak pro účastníky (manažery První novinové společnosti, a.s.). Dále jsem na začátku každého dne nechala prostor pro úvod. Během úvodu se účastníci Development Centra dozví veškeré potřebné informace o průběhu daného rozvojového a vzdělávacího dne. Úvod je tedy také nepostradatelnou složkou při realizaci Development Centra. Je nezbytné, aby účastníci Development Centra věděli, co je v průběhu každého dne čeká. Dalo by se říci, že úvod je do jisté míry motivační složkou každého Development Centra.

| 1.DEN | Skupina kompetencí | Rozvíjená kompetence | Metoda, cvičení |
|--------------------|---------------------------|--|--|
| 8:00-8:30 | Úvod | | |
| 8:30-10:30 | Vztahy | Schopnost vedení lidí a týmu Týmová práce | Psychodiagnostické metody: osobnostní dotazník+zpětná vazba |
| 10:30-10:45 | Krátká přestávka | | |
| 10:45-12:00 | Vztahy | Schopnost vedení lidí a týmu Týmová práce | Skupinová diskuze +zpětná vazba |
| 12:00-12:30 | Přestávka na oběd | | |
| 12:30-14:00 | Komunikace | Komunikační schopnosti a písemný projev | Hraní rolí + zpětná vazba |
| 14:00-15:30 | Komunikace | Komunikační schopnosti a písemný projev | Případová studie+zpětná vazba |
| 15:30-15:45 | Krátká přestávka | | |
| 15:45-18:15 | Řešení problému | Schopnost řešení problému | Simulace+zpětná vazba |
| 18:15-20:00 | Přístup k práci | Flexibilita Motivovanost Schopnost přijmout odpovědnost Schopnost sebekontroly a sebeovládání | Psychodiagnostické metody: osobnostní dotazník+zpětná vazba |

Obr. 7 Program Development Centra - 1. den

| 2. DEN | Skupina kompetencí | Rozvíjená kompetence | Metoda, cvičení |
|--------------------|---------------------------|---|----------------------------------|
| 8:00–8:30 | Úvod | | |
| 8:30–10:00 | Přístup k práci | Schopnost sebekontroly a sebeovládání Motivovanost | Skupinová diskuze + zpětná vazba |
| 10:00–10:15 | Krátká přestávka | | |
| 10:15-13:00 | Přístup k práci | Flexibilita Schopnost přijmout odpovědnost | Simulace + zpětná vazba |
| 13:00-15:00 | Přestávka na oběd | | |
| 13:30-15:00 | Řešení problému | Schopnost řešení problému | Případová studie + zpětná vazba |
| 15:00-17:00 | Řešení problému | Schopnost řešení problému | Hraní rolí + zpětná vazba |
| 17:00-17:15 | Krátká přestávka | | |
| 17:15-20:00 | Komunikace + Vztahy | Komunikační schopnosti a písemný projev Schopnost vedení lidí a týmů Týmová práce | Skupinová diskuze + zpětná vazba |

Obr. 8 Program Development Centra – 2. den

4.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba, jak už jsem ve druhé části práce uváděla, je posledním a současně velmi důležitým a nepostradatelným krokem. Zpětnou vazbu budu ve svém návrhu Development Centra poskytovat po každém cvičení, jak je znázorněno na obrázku 7 a na obrázku 8 (Program Development Centra – 1. den, Program Development Centra – 2. den). Jak jsem již vysvětlovala (viz. kapitola 2.7.5), poskytování těchto částečných zpětných vazeb je nezbytné k tomu, aby si manažeři uvědomili své nedostatky. Tyto nedostatky mohou v následujících cvičeních eliminovat a procvičit si nové a žádoucí chování při rozvíjení daných kompetencí. Po skončení Development Centra budou assessory vypracovány takzvané individuální písemné zprávy, a to speciálně pro jednotlivé manažery. Tyto individuální zprávy budou obsahovat celkové vyhodnocení, které bude obsahovat souhrn jednotlivých osobnostních charakteristik a hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí. Výstupy z individuálních zpráv by tak měly manažerům První novinové společnosti, a.s. sloužit k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji. Po skončení Development Centra bude poskytnuta ještě souhrnná zpětná vazba. Při souhrnné zpětné vazbě budou assessoři ústně hodnotit a komentovat výstupy z Development Centra a samozřejmě bude dán manažerům prostor pro zodpovězení případných dotazů. Souhrnná zpětná vazba a individuální písemné zprávy budou poskytnuty nejdéle týden po realizaci Development Centra. Je to kvůli tomu, aby účastníci (manažeři První novinové společnosti, a.s.) Development Centra měli od vzdělávání co nejkratší časový odstup a zpětná vazba tak pro ně byla co největším možným přínosem. Konkrétní výstupy z Development Centra budou sloužit pouze pro potřeby manažerů a jejich další rozvoj. Vedení První novinové společnosti, a.s. budou poskytnuty pouze obecné informace o celkovém průběhu Development Centra, to znamená, zda byli přítomni všichni manažeři, jaké kompetence byly rozvíjeny a jakými metodami. Jak jsem již v druhé části této práce popisovala, zpětná vazba a její provedení zásadním způsobem ovlivňují celkový vzdělávací proces a efektivitu celého Development Centra. Proto je nutné věnovat jí značnou pozornost. Zpětnou vazbu jsem navrhla na základě terminologického ukotvení (viz. kapitola 2.7.5)

Aplikací čtyř základních kroků Development Centra na manažery První novinové společnosti, a.s. jsem navrhla využití Assessment Centra / Development Centra jako metody vzdělávání manažerů v První novinové společnosti, a.s. a zároveň jsem naplnila cíl této práce.

Jednotlivé kroky Development Centra jsem se snažila navrhnout tak, aby výsledek Development Centra byl co nejefektivnější a současně, aby se vynaložené úsilí a prostředky do rozvoje a vzdělávání manažerů První novinové společnosti, a.s. několikanásobně vrátili. Jak už jsem několikrát v průběhu celé práce uváděla, investovat do rozvoje lidského kapitálu je základní podmínkou k rozvoji celé organizace.

Závěr

Práce se primárně zabývala metodami Assessment Centrum a Development Centrum a jejich terminologickým ukotvením. Tyto poznatky jsem aplikovala na manažery První novinové společnosti, a.s.

Hlavním cílem práce byl návrh využití Assessment Centra / Development Centra v První novinové společnosti, a.s. jako metody vzdělávání manažerů. To bylo realizováno zejména na základě práce s materiály První novinové společnosti, a.s. a aplikací poznatků z odborné literatury, především základních kroků Development Centra na manažery První novinové společnosti, a.s. To vše vyústilo v konkrétní návrh využití Development Centra jako metody vzdělávání a rozvoje manažerů v První novinové společnosti, a.s.

Určitými modifikacemi lze Assessment Centrum / Development Centrum použít i pro další oblasti, tedy nejen pro oblast vzdělávání a rozvoje manažerů. Velmi efektivně by se metoda Assessment a Development Centra osvědčila jako metoda pro výběr zaměstnanců, a to převážně na vyšších pozicích. Dále by se mohla velmi dobře uplatnit jako metoda diagnostiky zaměstnanců, zejména jako metoda hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Metoda Assessment Centra / Development Centra se může tak stát cenným nástrojem k řízení lidských zdrojů v První novinové společnosti, a.s.

Manažeři jsou nepostradatelnou součástí každé moderní organizace a jejich vzdělávání a rozvoj je nezbytný, protože umožňuje rozvoj celé organizace.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Molinari Alena, Bc.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Využití Assessment Centra / Development Centra v PNS, a.s.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Počet znaků: 126 146

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 59

Klíčová slova: rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, kompetence, manažeři, rozvoj manažerů, vzdělávání manažerů, Assessment Centrum, Development Centrum

Práce se primárně zabývá metodami Assessment Centrum a Development Centrum a jejich terminologickým ukotvením. Následně se snaží tyto poznatky aplikovat na manažery První novinové společnosti, a.s. Hlavním cílem práce je tedy navrhnout využití metody Assessment Centrum a Development Centrum v PNS, a.s. jako metody vzdělávání manažerů. Tohoto cíle se snažím dosáhnout pomocí pěti základních kroků Development Centra, kterými jsou stanovení účelu Development Centra, analýza pracovního místa, sestavení Development Centra, realizace metody a zpětná vazba. Využívám převážně práci s odbornou literaturou a s materiály První novinové společnosti, a.s.

Seznam použité literatury:

- Armstrong, M., Stephens, T.: Management a leadership. 1. vyd. Praha 2008.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha 2007.
- Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha 2010.
- Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha 2007.
- Belcourt, M., Wright, P.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1 vyd. Praha 1998.
- Brenner, D., Brenner, F.: Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha 2008.
- Brichcín, P.: Development Centre. Moderní řízení. 2003, roč. 38, č. 6, s. 77 – 78.
- Buckley, R., Caple, J.: Trénink a školení. 1. vyd. Praha 2004.
- Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování. 2. vyd. Praha 2010.
- Cimbálníková, L.: Management. 1. vyd. Olomouc 2004.
- Cimbálníková, L.: Manažerské dovednosti I.: Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů. 1 vyd. Olomouc 2009.
- Cimbálníková, L.: Základy managementu: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. vyd. Olomouc 2009.
- Clegg, B., Birch, P.: Teamwork. 2. vyd. Brno 2005.
- Dědina, J., Odcházal, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha 2007.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Praha 1997.
- Dytrt, Z. a kol.: Manažerské kompetence v Evropské unii. 1. vyd. Praha 2004.
- Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1 vyd. Praha 2010.
- Foot, M., Hook, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha 2002.

- Hastíková, P.: Metoda Assessment Centre jako jedna z forem rozvoje manažerů v českých podnicích. Ekonomická revue. 2001, roč. 4, č. 2, s. 46 – 57.
- Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno 2002.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007.
- Kamp, D.: Manažer 21. století. 1. vyd. Praha 2000.
- Kazík, P.: Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející. 1. vyd. Praha 2008.
- Kiernan, M., J.: Inovuj, nebo nepřezijíš!: Zásady strategického řízení pro 21. století. 1. vyd. Praha 1998.
- Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha 2010.
- Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007.
- Kubeš, M. a kol.: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha 2004.
- Kubeš, M.: 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha 2008.
- Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tým. 1. vyd. Praha 2006.
- Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha 2003.
- Medlíková, O.: Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora. 1. vyd. Praha 2010.
- Mikuláščík, M.: Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha 2010.
- Mikuláščík, M.: Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha 2007.
- Molinari, A.: Deskripce vzdělávání manažerů v PNS, a.s. Bakalářská diplomová práce. Olomouc 2009.
- Montag, P.: Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. Praha 2002.

- Palán, Z.: Lidské zdroje: Výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002.
- Palán, Z.: Profesní vzdělávání. 1. vyd. Praha 1997.
- Plamínek, J.: Tajemství motivace: Jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. vyd. Praha 2010.
- Plamínek, J.: Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha 2010.
- Prokopenko, J., Kubr, M.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996.
- Senge, P.: Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha 2007.
- Šnýdrová, Z.: Psychodiagnostika. 1. vyd. Praha 2008.
- Šváblová, M.: Assessment Centre – moderní metoda výběru zaměstnanců. Personál. 2009, roč. 15, č. 2, s. 28 - 29.
- Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha 2004.
- Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno 2010.
- Veteška, J., Tureckiová, M.: Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha 2008.
- Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007.

Internetové zdroje:

- Informace o Holdingu PNS dostupné z www.pns.cz/Clanek.aspx?IdClanek=1 [cit. 27. 1. 2009]
- Informace o Holdingu PNS dostupné z <http://www.pns.cz/o-pns/> [cit. 1. 2. 2011]
- Informace o PNS Projektová s.r.o. dostupné z www.pns.cz/dcerine-spolecnosti#projektova [cit. 1. 2. 2011]
- Typová pozice manažer controllingu dostupná z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1karta.act?id=30678&is=1&lh=0> [cit. 10. 2. 2011]

- Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/dotace-z-fondu-eu-jsme-v-polovine> [cit. 22. 2. 2011]
- Program vzdělávání: Školení je šance – snazší cesta k adaptabilitě zaměstnanců PNS Grosso s.r.o. dostupný z <http://www.pns.cz/archiv-aktualit/pns-realizuje-skoleni-z-dotaci-eu> [cit. 22. 2. 2011]

Interní materiály Holdingu PNS:

- PNS: Organizační struktura První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.
- PNS: Popisy pracovních míst v První novinové společnosti, a.s.: Manažer controllingu. Praha 2008.
- PNS: Grafické znázornění struktury První novinové společnosti, a.s. Praha 2008.
- PNS: Výroční zpráva 2007. 1. vyd. Praha 2008.
- PNS: Výroční zpráva 2009. 1. vyd. Praha 2010.