

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Development centrum v procesu vzdělávání ve Škoda Auto a.s. Bakalářská práce**

**Michaela Korbelská**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Korbelská**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Development centrum v procesu vzdělávání ve Škoda Auto a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o vzdělávání pracovníků a o talent managementu. Praktickým cílem práce je analýza efektivity Development centra ve společnosti Škoda Auto a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Vzdělávání pracovníků jako důležitá součást talent managementu.
3. Development a assessment centra.
4. Development centrum ve společnosti Škoda Auto a.s..
5. Empirický výzkum – analýza efektivity Development centra ve společnosti Škoda Auto a.s..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity a kvality přístupů používaných v Development centru společnosti Škoda Auto a.s..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
2. PILAŘOVÁ, I. *Leadership a management development*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-271-9124-6.
3. STŘÍTESKÝ, Marek; LEGNEROVÁ, Kateřina; PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
5. WOODRUFFE, Charles. *Development and Assessment Centres Identifying and Developing Competence*. London: Human Assets Limited, 2007. 345 s. ISBN 978-0-9554488-0-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 18. 4. 2023

**Michaela Korbelská**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 28.11.2023

Michaela Korbelská

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, ochotu a odborné vedení po celou dobu vypracovávání bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala všem kolegům za spolupráci a cenné rady při tvorbě této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Vzdělávání pracovníků jako důležitá součást talent managementu.....	8
1.1 Identifikace talentů a jejich získávání .....	9
1.2 Vzdělávání a rozvoj talentů .....	11
1.3 Učící se organizace.....	13
2 Development a assessment centra.....	15
2.1 Rozlišení development a assessment centra .....	16
2.2 Techniky development centra .....	17
2.3 Zařazení development centra v procesu vzdělávání .....	19
3 Development centrum ve společnosti Škoda Auto a.s. ....	21
3.1 Popis společnosti .....	21
3.2 Vzdělávání ve společnosti.....	21
3.3 Development centrum ve společnosti.....	22
4 Empirický výzkum .....	24
4.1 Metodologie výzkumu.....	24
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	24
5 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení ke zlepšení .....	32
Závěr .....	34
Seznam literatury .....	36
Seznam obrázků a tabulek.....	40
Seznam příloh .....	41

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AC	Assessment center
DC	Development center
ŠA	Škoda Auto

## Úvod

Rozvoj pracovníků je stále více rezonujícím tématem společnosti. Firmy, které si chtějí udržet či vybudovat přední postavení na trhu a zvyšovat kvalitu svých služeb musejí pečovat o své zaměstnance a zároveň se stát dostatečně atraktivními pro nově příchozí jedince. Mezi přední cíle a zájmy společností by mělo patřit právě vzdělávání zaměstnanců, se kterým souvisí poskytnutí možností kariérního a osobnostního rozvoje. Vzdělaní a neustále se rozvíjející pracovníci přinášejí firmám konkurenční výhodu, nejen v oblasti technologických postupů, kvality výrobků, ale i v oblasti spolupráce s dodavateli, péče o zákazníky a budování značky.

Teoretickým cílem této bakalářské práce je podat přehled aktuálních poznatků o vzdělávání pracovníků a o talent managementu. Praktickým cílem práce je analýza efektivity development centra ve společnosti Škoda Auto a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Teoretická část práce se bude zabývat vzděláváním pracovníků s konkrétním zaměřením na talent management. Podrobněji bude popsána identifikace a následné získávání talentů. Dále se teoretická část práce bude zabývat vzděláváním a rozvojem talentů a principy učící se organizace. Následně bude v teoretické části popsán rozvojový nástroj typu development center, jeho odlišení a porovnání s assessment centrem a základní metody, které se v development centru využívají. Poslední teoretická část práce se bude věnovat vhodnému zařazení development centra v procesu vzdělávání.

Hlavním praktickým cílem této bakalářské práce je analyzovat a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity rozvojového nástroje typu development center v jedné z předních českých společností v oblasti automobilového průmyslu. V praktické části bude provedena analýza development centra prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude směřováno na jedince, kteří vzdělávací nástroj absolvovali v rámci svého kariérního rozvoje na cestě do managementu. Otázky budou směřovány především na oblast časové náročnosti a vnímání přínosu tohoto rozvojového nástroje pro konkrétní jedince. Na základě dotazníkového šetření budou stanovena doporučení ke zvýšení efektivity development centra.



## 1 **Vzdělávání pracovníků jako důležitá součást talent managementu**

Každý konkurenceschopný podnik v dnešní rychlé, moderní době by pro udržení svého postavení na trhu měl klást velký důraz na řízení, péči a vzdělávání všech zaměstnanců.

Pojem vzdělávání dospělých neboli andragogika definuje Beneš (2014, s. 11) jako „vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých“. Zormanová (2017) pak popsala tři základní funkce vzdělávání dospělých a to humanizační, integrační a kvalifikační.

Humanizační funkce vzdělávání zastává roli zušlechťování lidské povahy a rozšiřuje schopnost jedince žít ve společnosti a její kultuře. Integrační funkce pak napomáhá jedinci vžít se do dané kultury a socializovat se. Kvalifikační funkce vzdělávání slouží k rozšíření vědomostí pro lepší a širší uplatnění na trhu práce.

Vzdělávání pracovníků je pak samostatnou součástí vzdělávání dospělých.

Armstrong a Taylor (2015, s. 335) definují vzdělávání pracovníků jako „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje“. Mnoho teoretiků, již od dob Petera F. Druckera se shoduje, že investice do vzdělávání zaměstnanců je tou nejlepší možnou investicí. Proces vzdělávání pracovníků zajišťuje firma pomocí různorodých vzdělávacích programů, individuálním přístupem nebo předáváním zkušeností mezi jednotlivými pracovníky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Cíle vzdělávání pracovníků se liší podle stanovených cílů konkrétní organizace a přístupu jedince ke vzdělávání. Může tak probíhat rozvoj pouze v rámci povinných kroků například BOZP, ale i vzdělávání nad rámec požadované kvalifikace, např. jazykové kurzy mimo běžnou pracovní náplň (Fišer, 2014). Cíle vzdělávání pracovníků by vždy měly splňovat principy SMART, být tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (Stříteský, Legnerová a Palíšková, 2021).

Dle konkrétních cílů organizace můžeme stanovit pět modelů vzdělávání v organizacích: centralizovaný, funkční, maticový, univerzitní a podnikově zakotvený model (Carpen, 2021).

Centralizovaný model vzdělávání probíhá obvykle prezenční formou, kdy se na jednom místě sejdou účastníci vzdělávací akce se všemi potřebnými zdroji.

Výhodou tohoto typu vzdělávání je kontrola nad obsahem a plněním obsahu školení, nevýhodou je nízká flexibilita. Funkční model se zaměřuje na dosažení konkrétního cíle a je více specifický pro konkrétní skupinu osob. Umožňuje tak více se zaměřit na specifické požadavky vzdělávání pro jedince či skupiny. Maticový model poskytuje spojení mezi očekáváním vedoucích a poskytovatelů vzdělávání. V tomto modelu poskytovatel vzdělávání reportuje a domlouvá výsledky vzdělávání s vedoucím účastníka. Nevýhodou je možný rozpor mezi očekáváním vedoucího a podřízeného od vzdělávací akce a riziko vynuceného prostředí. Čtvrtý, univerzitní, model přináší flexibilitu a možnost směřovat vzdělávací akce dle konkrétních cílů organizace na široké publikum, jelikož jde o přednáškovou formu vzdělávání. Vyžaduje však značné množství finančních nákladů. Poslední, podnikově zakotvený, model funguje formou vzdělávacího kurikula v organizaci. Vzhledem k zakotveným standardům je zde možná měřitelnost vzdělávací akce a její kvality. Opět se ovšem jedná o velmi nákladnou a časově náročnou variantu pro organizaci (Carpen, 2021).

Důležitou součástí stabilizace předního postavení na trhu je péče o talentované zaměstnance. Talenti firmy jsou jedním ze základních prvků udržení a rozvoje know-how podniku. Talentovaným zaměstnancem dle Bartáka (2015, s. 113) rozumíme takového zaměstnance, jehož „podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný, a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře přesahuje průměr“. Talent přináší firmě potenciál do budoucna a zastává klíčovou roli v době organizačních či ekonomických změn firmy.

Ovšem, aby podnik o své talenty nepřišel, a naopak je dále rozvíjel, musí dbát na jejich soustavné vzdělávání. Z tohoto důvodu je nutné vynaložit značné množství financí, času a plánování do jejich rozvoje. Systematickou práci s talenty nazýváme talent management. Talent management znamená identifikaci, podporu, motivaci, rozvoj a udržení talentů (Lawler III, 2017).

### **1.1 Identifikace talentů a jejich získávání**

Identifikace talentů představuje důležitý strategický krok organizace, kterému předchází důkladná analýza strategických potřeb firmy, zohlednění výnosů a nákladů na talentový program, a především podpora a porozumění ze strany klíčových stakeholderů. Důležité je i pochopení, že talenti nepřinášejí primárně

specifické výsledky ve specifickém časovém období, ale jde o dlouhodobou investici do kvalitního a udržitelného rozvoje celé organizace (Eisel a Termann, 2023).

Pro správnou identifikaci talentů musí mít organizace nastavený profil talenta, který bude obsahovat především vlastnosti, které jsou u talenta žádané. Nelze profil talenta obecně popsat, jeho profil musí odpovídat aktuálním potřebám firmy. Na identifikaci talenta by se pak měla podílet především oblast personalistiky od nábory až po business partnery. Je ovšem vyžadována značná míra spolupráce se stávajícími manažery na vedoucích pozicích, kteří mohou lépe poznat talenty z řad svých podřízených, případně přilákat nové talenty do firmy (Bělohlávek, 2015).

U talentů sledujeme jejich schopnosti, znalosti, přístup a motivaci. Nesmíme zapomínat ani na jejich vlastní potenciál. Je důležité odlišit výkon jedince a potenciál jedince. Ne vždy jsou ti nejvýkonnější jedinci zároveň ti s největším potenciálem. Jedinec může být velmi schopný v jedné činnosti, ale mohou mu scházet potřebné vlastnosti a dovednosti pro zvládnutí flexibilnějších forem práce. Musíme se proto vždy zaměřovat na skutečný potenciál, tedy na to, jak je jedinec kreativní, jak zvládá různé formy práce, jak si poradí s náročnými činnostmi a jak reaguje v nečekaných situacích. Pokud ovšem vidíme potenciál v jedinci, který sám nemá zájem se profesně rozvíjet, nesmí být tento jedinec nucen ke vstupu mezi talenty, neboť hrozí zbytečná ztráta klíčového zaměstnance (Greene, 2020).

Talentované pracovníky lze dle McGuire a Brenner (2021) získat třemi následujícími způsoby: výběrem potenciálních talentů ze současných zaměstnanců, náborem z externích zdrojů nebo dočasným zaměstnáním.

Prvním způsobem je výběr potenciálních talentů ze současných zaměstnanců a jejich rozvojem v požadovaných oblastech. U tohoto způsobu získávání talentů předpokládáme, že daná organizace má dostatek vyčleněných finančních, časových, ale i personálních kapacit pro rozvíjení a následné udržení talenta v organizaci. Pro společnost, uplatňující způsob rozvíjení talentů z interních zdrojů, je nezbytné mít kvalitně nastavený vzdělávací systém a možnosti kariérního rozvoje. Organizace rozvíjející talenty ze svých zaměstnanců je schopná pružně reagovat na změny v organizaci a flexibilně obsazovat vedoucí pozice z řad talentů (McGuire a Brenner, 2021).

Druhým způsobem je pak získávání talentů z externích zdrojů. Tento přístup uplatňujeme v případě, kdy firma potřebuje obsadit pozici velmi specifickou nebo s nedostatkem časové dotace pro vybudování vlastního talenta. Zde obvykle dochází ke spolupráci s externími dodavateli, kteří takového talenta pro firmu hledají a oslovují (McGuire a Brenner, 2021).

Třetí možností získávání talentovaných jedinců je jejich dočasné zaměstnávání, typicky pro krátkodobé klíčové pozice s omezenou dobou trvání. Pokud například firma zavádí nový technologický postup, pro který je potřeba specifická znalost, ovšem není možnost finančně ohodnotit a z důvodu podmínek na trhu práce i udržet takového pracovníka dlouhodobě, lze využít jeho talent pouze po dobu zavedení nového postupu. V případě, kdy dojde ke změně situace ve firmě, může se firma pokusit dostat talenta z dočasné pozice do dlouhodobého interního zaměstnání (McGuire a Brenner, 2021).

Vzhledem k jednoduchému a rychlému přístupu k informacím o firmě je důležitou součástí získávání talentů HR marketing firmy a její onboardingové aktivity. Dle Roux (2021) společnosti musí cílit na správnou komunikaci a představení kultury organizace pro přilákání nových a udržení stávajících talentů. Talent potřebuje mít prostor se ve firmě rozvíjet a hledat nové výzvy. Organizace by se proto měla zaměřit na vytvoření podporující kultury k rozvoji svých talentů.

## **1.2 Vzdělávání a rozvoj talentů**

Rozvoj talentů oproti rozvoji běžných zaměstnanců je specifický svou individualitou a intenzitou. Talentům by měl být nabízen širší rozsah rozvojových aktivit. Trendem se stává rozvoj talentů především v oblasti měkkých dovedností např. komunikace, kritické myšlení, agilita, podnikavost a osobní odhodlání. Není tak cílem rozvíjet talenty čistě na konkrétní pozici ovšem pro množství různorodých pozic v dané organizaci. Talent se tím stává flexibilnějším a užitečnějším jedincem pro firmu. Tento přístup přináší výhodu i pro talenta samotného, jelikož on sám získává větší rozsah možných pracovních pozic a zkušeností. Aby systém flexibilní práce talentů mohl fungovat, je zapotřebí mít ve firmě nastavený fungující a otevřený systém nabídky pracovních pozic pro tuto skupinu jedinců (Norman, 2022).

Nesmíme zapomínat ani na pracovní náplň talenta, která sama o sobě může velmi ovlivnit jeho rozvoj. Talenta můžeme rozvíjet i pokud mu svěříme strategický projekt, na kterém se může nejlépe učit praxí. Velmi přínosný pro osobní rozvoj je také koncept stínování, kdy se talent vzdělává přímo zažíváním praxe vedle svého nadřízeného (Johnson, 2023).

Každý talent ve firmě by měl mít nastavený svůj osobní rozvojový plán, který bude obsahovat aktivity směřující k rozvoji jedince a konkrétní časový plán pro jejich uskutečnění. Osobní plán musí být realistický a musí mu být dopřán dostatek prostoru ze strany firmy pro jeho realizaci. Kontrola osobního plánu by měla probíhat 2x ročně, kdy se implementují případné změny, nové cíle či může dojít i k revizi a přehodnocení potenciálu jedince. Každý talent by také měl mít k dispozici svého mentora, který ho povede na cestě v jeho rozvoji (Clutterbuck, 2014).

Pozornost je vhodné věnovat i situačnímu učení, kde se skupina talentů může věnovat situacím „tady a teď“ a zároveň být schopná navzájem reflektovat chování sebe i druhých (Collings, Scullion a Caligiuri, 2018).

Velmi podstatnou roli ve firemním vzdělávání, a především ve vzdělávání talentů hraje čas. Realita mnoha pracovních míst je taková, že na vzdělávání talenti zkrátka nemají časový prostor vzhledem k jejich pracovní vytíženosti.

Na popularitě tak získává učení just-in-time, kdy se talenti vzdělávají až v moment, kdy informace skutečně potřebují. Nezahlcují se tak přebytkem informací, který následně v praxi nevyužijí a veškeré naučené poznatky následně zapomenou. Principem je, pokud má například zaměstnanec před sebou náročnou prezentaci a chce si zdokonalit své prezentační dovednosti, proškolí se až v momentě, kdy on samotný potřebuje. Informace jsou tak pro něj mnohem relevantnější a také zajímavější. Tento princip učení je efektivní, pokud mají talenti přístup k informacím kdykoliv a kdekoliv a nemusejí čekat, než se na ně dostane řada. Samozřejmostí je, aby jim jejich nadřízený umožnil prostor se relevantně vzdělávat a zároveň talenty ocenil a podpořil v rozvoji (Roslansky, 2021).

Své role na poli rozvoje talentů se v mnoha organizacích ujala umělá inteligence. Umělá inteligence nám poskytuje personalizovanou a širokou škálu rozvojových aktivit. Pomocí umělé inteligence můžeme mapovat silné a slabé stránky každého konkrétního talenta a cíleně tak směřovat jeho rozvoj tam, kde jsou místa

ke zlepšení či prohloubení. Firmy mohou využívat i mobilní aplikace, které umožňují rozvoj talenta nejen v pracovním prostředí (Faqihi a Shah, 2023).

### **1.3 Učící se organizace**

Definice učící se organizace není doposud jednotná. Autoři často vycházejí z definice tohoto pojmu, kterou představil Senge (2009) jakožto organizaci, „kde lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit“. V praxi se jedná spíše o teoretický model, kdy se firmy snaží alespoň přiblížit prostředí, kde budou znalosti vytvářeny, přenášeny a uchovávány.

Dle Senga (2009) je podstata učící se organizace založena na pěti hlavních bodech.

Prvním bodem je osobní mistrovství, které očekává silnou manažerskou motivaci a vlastní odhodlání rozvíjet se. Druhým bodem je učení se v týmu, kde manažeři sdílejí své zkušenosti, otevřeně spolupracují, navrhují a realizují změny a učí se navzájem. Třetím bodem jsou mentální modely, tedy to, jak lidé rozumí a vnímají organizaci a její rozhodnutí. Čtvrtým bodem je sdílená vize, kdy musí dojít ke konkretizaci, pochopení, sladění a naplňování vize v rámci celé společnosti. Pátým a posledním bodem je systémové myšlení, tedy pochopení všech přechodných bodů, vnímání celku, ale i jednotlivých prvků samostatně. Dochází ke schopnosti firmy řešit své problémy komplexně, otevřeně komunikovat a poučit se z chyb. Těchto pět disciplín má organizaci poskytnout schopnost učit se (Janišová a Křivánek, 2013).

Důležitým faktorem při budování učící se organizace je otevřenost a transparentnost organizace. Firmy by měly být nakloněny novým přístupům k práci, efektivně vyhodnocovat a učit se ze svých chyb, převzít zkušenosti jiných organizací a vytvářet bezpečné prostředí pro sdílení informací mezi svými zaměstnanci (Rupčić, 2019).

Systém učící se organizace je v dnešní době velmi populární, ovšem i značně kritizovaný. Pedler a Burgoyne (2017) tvrdí, že neexistuje dostatečné množství důkazů o tom, že by koncept učící se organizace zvyšoval výkonnost firmy. Je kritizován předpoklad tendence k samostatnému vzdělávání každého zaměstnance. Vybudování systému učící se organizace je zároveň velmi časově

náročné, a je k němu nutná součinnost všech stakeholderů. Jedním z kritizovaných bodů je i retence zaměstnanců učící se organizace. Zaměstnanci mohou využívat organizaci pouze pro získání znalostí a následně tyto znalosti aplikovat v jiné organizaci, která jim poskytne lepší podmínky.

## 2 Development a assessment centra

Při výběru talentů firmy často využívají assessment center (AC) a k jejich rozvoji development center (DC). V obou případech se jedná o rozsáhlé diagnostické instrumenty, které umožňují využití, a především kombinaci několika psychodiagnostických metod v jednom nástroji.

Obě tyto formy jsou časově i finančně velmi náročné, proto je firmy využívají s opatrností. Přípravě AC či DC by měla předcházet důkladná analýza potřeb a finančních kapacit firmy. U klíčových pozic je důležité získat bližší náhled na kandidáta, a to právě forma AC i DC umožňuje. Jde tedy o mnohem komplexnější metodu, než jakou nám poskytuje pouze zhlédnutí životopisu a realizace krátkého interview s jedincem. Individualizováním daného nástroje se navíc můžeme blíže zaměřit na konkrétní dovednosti, které vyhledáváme. Typicky společnosti využívají těchto metod především pro výběr vyšších manažerských pozic (z externích i interních zdrojů), či právě pro rozvoj talentovaných jedinců v organizaci (Schlebusch a Roodt, 2020).

Společnými rysy AC a DC je realizace simulovaných situací, větší skupina kandidátů a hodnocení ze strany nezávislých hodnotitelů pomocí kompetenční matice. Hodnotitelé se vyjadřují k výkonům jedince v daný okamžik a hodnotí pouze předem stanovené kompetence (Šikýř, 2016).

Výhodou využití AC a DC je jistě komplexita těchto nástrojů, kdy můžeme využít vícero metod hodnocení. Hodnocení nezávislými hodnotiteli zajišťuje větší objektivitu hodnotitelů, avšak nelze říci, že by hodnocení bylo díky principu více očí zcela objektivní. Hodnotitelé ovlivňují sebe navzájem a vždy je budou do určité míry ovlivňovat vnitřní i vnější faktory, jako například jejich aktuální nálada, či první dojem. Obě metody znamenají přínos a nové poznatky nejen pro hodnocené, ale i pro hodnotitele, kteří mohou poznat nové úhly pohledu a vylepšit své dovednosti například na poli předávání zpětné vazby (Koubek, 2007).

Nevýhodou je již zmiňovaná časová a finanční náročnost pro organizaci a nebezpečí podlehnoutí chybám ve všech částech realizace, především v hodnocení (např. halo efekt) (Bělohlávek, 2016).



## 2.1 Rozlišení development a assessment centra

Assessment a development centra nesou několik společných znaků, které byly popsány výše, ovšem liší se hned v několika oblastech. Nejprve si popíšeme princip assessment centra.

Cílem AC je výběr kandidáta pro určitou pracovní pozici. Výstupem z AC je rozhodnutí o přijetí či nepřijetí na pozici. Assessment centrum je selektivní nástroj, to však neznamena, že na jeho konci nemohou být úspěšní všichni kandidáti. S tímto principem by měli být kandidáti obeznámeni na začátku akce stejně tak jako s potřebou zachovat autentické vystupování. Pokud firma při AC identifikuje potenciál u více externích uchazečů, měla by být otevřená této příležitosti získat nové talenty. Pokud to aktuální stav nedovoluje a je nutné přijmout pouze jednoho uchazeče, je žádoucí, aby firma zanechala dobrý dojem a v ideálním případě zůstala s uchazečem v kontaktu pro možnou pozdější spolupráci (Kyrianová, Gruber, 2006).

Zpětná vazba z AC je předávána až na závěr celého výběrového procesu, kdy se kandidát dozví, zda byl nebo nebyl přijat. Během zpětné vazby není věnován přílišný prostor hodnocení výkonu a není vypracován plán pro zlepšení. Výsledek je okomentován pouze stručně, a to pouze v případě, že si kandidát podrobnější zpětnou vazbu vyžádá. Podrobný výstup z AC pak vlastní společnost, nikoliv kandidát (Pilařová, 2016).

Účelem development centra je rozvoj zaměstnanců a plánování jejich kariérního směřování. DC je na rozdíl od AC realizováno pouze pro interní zaměstnance firmy. Během DC můžeme porovnat výkony jednotlivých kandidátů a na základě pozorování stanovit priority investic do rozvoje. Development centrum je proto užitečným a účinným nástrojem pro identifikaci talentů a jejich personální rozvoj (Koubek, 2007).

Nejedná se však o soutěž a je nutné účel celé akce kandidátům dobře vysvětlit. Tedy klást důraz na rozvojový potenciál akce pro ně samotné. V průběhu development centra je sdělována průběžná zpětná vazba, které by měl být věnován dostatečný prostor. Zpětná vazba během DC může probíhat nejen ve vztahu hodnocený a hodnotitel, ale i mezi hodnocenými vzájemně. Na konci je poté předána shrnující zpětná vazba s výrazným důrazem na silné a slabé stránky jedince. Součástí zpětné vazby jsou i doporučení pro zlepšení, následované

konkrétním zpracováním rozvojového plánu. Výstup oproti AC patří kandidátovi, který v rámci jeho osobního rozhodnutí poté sdílí obsah se svým nadřízeným či personalistou (Bělohlávek, 2016).

## **2.2 Techniky development centra**

Development centrum nám umožňuje kombinovat více typů úkolů. Konkrétní techniky obvykle volíme podle cílů rozvoje a skupiny kandidátů.

Měli bychom používat jiné techniky, pokud chceme rozvíjet například manažerské pozice a jiné, pokud rozvíjíme juniorní talenty. Bez ohledu na zvolenou techniku, musí hodnotitelé vždy dodržovat zásadu objektivitu a hodnotit pouze to, co má být hodnoceno dle předem stanovené hodnotící matice a zároveň hodnotit pouze výkon v rámci daného dne. Obecně můžeme techniky DC rozdělit na individuální, skupinové a psychodiagnostické. Níže si popíšeme vybrané techniky development center (Woodruffe, 2007).

### **Prezentace**

Prezentace nám umožňují rozpoznat komunikační a prezentační dovednosti daného jedince. Hodnotitelé mohou pozorovat, jak se jedinec prosazuje, jak umí prodat své nápady a úspěchy, ale i jak umí hovořit o neúspěších sebe nebo druhých. Může se jednat o individuální i skupinový úkol. Zadání prezentace, které je směřováno vůči jedné osobě, nazýváme sebezprezentace.

Sebezprezentace může nést různá podrobnější zaměření, například přínos jedince ve firmě, jeho pohled na vedení firmy a možné inovace či motivační prezentace k potencionálním podřízeným. Můžeme ovšem zadat i prezentaci druhé osoby. V development centru pak kandidáti prezentují práci a osobnost druhého po vzájemném krátkém představení. Při prezentaci kolegy, tak můžeme sledovat schopnost naslouchat druhému a vzájemné spolupráce. Zadání prezentace by mělo vycházet z praktických příkladů denního pracovního života (Taylor a Armstrong, 2020).

### **Pohovor**

Pohovor je spíše individuální disciplínou, která umožňuje vést strukturovaný či polostrukturovaný rozhovor s jedincem. Při pohovoru je nutné držet se hodnocených oblastí, klást konstruktivní tematické otázky a udržet si objektivitu.

Pokud je pohovor polostrukturovaný, musejí hodnocení dbát stejné úrovně náročnosti otázek pro všechny kandidáty development centra. Pohovor je obvykle zaměřený na biografii jedince a jeho motivaci pro firmu či konkrétní pozici (Kyrianová, 2003).

### **Hraní rolí**

Často užívanou individuální, ale i skupinovou technikou development centra je hraní rolí. Kandidát DC se, dle předem sestaveného zadání, dostane do situace, která je mimo jeho obvyklou pracovní náplň. Obvykle jde o řešení náročné personální situace. Například vytýkácí rozhovor vůči podřízenému s vysokou mírou nemocnosti, řešení konfliktní situace v týmu, nespokojenost zákazníka nebo odchod klíčového zaměstnance z podniku. V těchto případech se do role typicky dostává jedinec. Role ovšem mohou být rozdány všem kandidátům, kteří mohou společně řešit různé strany problému, například restrukturalizaci organizace. U týmového zadání hraní rolí můžeme sledovat schopnosti prosadit se, ale i schopnost spolupráce a ustoupení ve prospěch prioritních zájmů organizace (Hroník, 2007).

### **Psychodiagnostické testy**

Jelikož je development centrum rozvojový nástroj, jeho součástí by měly být i osobnostní testy, které mohou mít zásadní vliv na pochopení chování jedince. Jejich volbu musíme uzpůsobit směřování dané cílové skupiny kandidátů. Pro začínající talenty ve firmě mohou být vhodné testy právě se zaměřením na silné a slabé stránky jedince. Takových to testů je na trhu celá řada a záleží na konkrétní organizaci, kterého zprostředkovatel si vybere. Nesmíme ovšem zapomínat na důraz validity a interpretace výsledků. Psychodiagnostický test může být sebelepší, ovšem bez správné interpretace jsou jeho výsledky bezcenné a investice zbytečná (Hroník, 2002).

### **Online formáty**

Aby development center byl pro kandidáty zajímavější, můžeme do obsahu zahrnout více interaktivních online formátů, jako například virtuální realitu pro přiblížení zážitku a eliminaci dojmu zkoušejícího prostředí. Dále pak mohou firmy využít různé formy gamifikací, ať už pro osobnostní testy, tak i pro plnění jiných

úkolů, například zadání a řešení projektu. Stejně tak mohou být online formáty využity pro získání většího množství zpětné vazby a následné práce s ní. Výhodou online diagnostik je bezpochyby jejich větší přizpůsobitelnost potřebám jedince, univerzální dostupnost a zamezení zaujatosti hodnocení. Dalšími benefity mohou být i finanční a časová úspora pro účastníky. Zároveň velmi často poskytují možnost vracet se k výsledkům a zkoumat jejich interpretaci více do hloubky. Online formáty tedy nejsou užitečné jen pro samotnou realizaci DC, ale i pro rozvoj zaměstnance po DC (Allen, 2008).

### **2.3 Zařazení development centra v procesu vzdělávání**

Jak již bylo zmíněno, development centrum je užíváno pouze u interních zaměstnanců. Jedná se o metodu užívanou mimo pracoviště, jde tedy o simulované situace mimo běžný pracovní den. Aby DC bylo co nejefektivnější je jeho načasování klíčové.

Development centrum můžeme využít třemi způsoby: identifikace zaměstnanců s potenciálem, identifikace silných a slabých stránek, konkrétní rozvoj (Woodruffe, 2007).

Prvním možným využitím je identifikace zaměstnanců s potenciálem. Do DC jsou po pečlivém zvážení nominováni jedinci, ve kterých jejich okolí vidí talent a kteří by měli dostat více prostoru pro svůj rozvoj. Cílem tohoto typu DC je pak selekce jedinců s rozvojovým potenciálem, nejedná se tak o klasické development centrum s cílem rozvoje. Jedinec se zdravým náhledem na sebe samého by pak měl být schopen po DC sám reflektovat, zda se do talentové skupiny hodí, či nikoliv. Tento typ development centra by měl být zařazen v začátku procesu vzdělávání, kde můžeme vyhodnotit jaké množství zdrojů věnujeme danému jedinci (Woodruffe, 2007).

Druhým možným využitím development centra je identifikace silných a slabých stránek jedince. Jde tedy o vyšší cílené zaměření na potřeby jedince než firmy. Klade se vyšší důraz na zpětnou vazbu a následnou práci se všemi kandidáty. Toto development centrum tak může být zařazeno, jak na začátku procesu vzdělávání, kdy chceme umožnit efektivní práci na seberozvoji talenta, tak v průběhu jeho vzdělávání a rozvoje, kdy dojde k revizi a reflexi progresu (Woodruffe, 2007).

Třetí je rozvojová strategie development centra. Tato strategie klade důraz již na konkrétní oblasti rozvoje. Hodnotitelé tak mají možnost vidět zaměstnance v jeho problematických situacích a doporučit mu konkrétní kroky pro zlepšení. Tento typ DC je proto zařazen již v pokročilém stádiu rozvoje, kde jedinec zná lépe své silné a slabé stránky a využívá DC k podpoře silných a zlepšení slabých stránek (Woodruffe, 2007).

Práce se zpětnou vazbou z development centra je klíčová. V rámci DC by měla být s kandidátem důkladně zpracována zpětná vazba. Ovšem, může se stát, že dojde k nepřijetí zpětné vazby nebo její špatné interpretaci. Je proto dobré zpětnou vazbu zpracovávat nejen ze strany hodnotitelů, ale nechat zpětnou vazbu i na kandidátovi samotném a následně se snažit najít harmonii v těchto pohledech. Pokud budou kandidáti součástí zpracování zpětné vazby, může pro ně být zpětná vazba snazší na pochopení. Zároveň by součástí zpětné vazby měl být nadřizený kandidáta nebo jedinec, který ho provází v jeho osobním rozvoji (Hetty Van Emmerik, Bakker, Euwema, 2008).

### **3 Development centrum ve společnosti Škoda Auto a.s.**

Praktická část práce je rozdělena do tří kapitol. První část se věnuje popisu společnosti, vzdělávání ve vybrané společnosti a konkrétně pak konceptu development centra. Druhá část se věnuje empirickému výzkumu prováděnému prostřednictvím dotazníkového šetření k vyhodnocení analýzy efektivity development centra. Ve třetí části se autorka zaměřuje na shrnutí výsledků dotazníkového šetření a navrhuje doporučení ke zvýšení efektivity tohoto programu.

#### **3.1 Popis společnosti**

Škoda Auto a.s. byla založena roku 1895 v Mladé Boleslavi, původně s obchodním záměrem vyrábět jízdní kola. Od té doby se společnost významně rozrostla, a i její podnikatelské portfolio se přeměnilo a rozšířilo. Již od roku 1905 přešla společnost na vývoj, výrobu a prodej osobních automobilů, čemuž je společnost věrná do dnes. Společnost je významnou součástí Volkswagen Group společně s dalšími předními světovými automobilovými společnostmi, kterými jsou například Audi, SEAT, Porsche, Volkswagen, Bentley a další. Škoda Auto patří mezi největší zaměstnavatele v České republice, jelikož zaměstnává ve svých třech závodech, v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, přes 35 tisíc lidí (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2022).

#### **3.2 Vzdělávání ve společnosti**

Důležitou součástí společnosti Škoda Auto je již deset let Škoda Academy, která zaštiťuje firemní vzdělávání. Škoda Academy spadá pod oblast S – Lidé a kultura. Její součástí je nejen vzdělávání a příprava zaměstnanců, ale i žáků na Středním odborném učilišti Škoda Auto. Portfolio Škoda Academy je široké, struktura Škoda Academy je rozdělena na pět oblastí: Kariérní management, Rozvoj kompetencí a manažerské programy, Řízení Akademie, Odborné vzdělávání a Střední odborné učiliště. Společně nabízí vzdělávací kurzy pro všechny úrovně zaměstnanců, od dělnických pozic až po manažerské pozice. Zároveň umožňují svým zaměstnancům vzdělávat se v rámci jejich odborné, ale i nadodborné přípravy. Poskytují tak nejen povinná školení a kvalifikace, ale i prostředky pro vzdělání v oblasti měkkých dovedností či jazykové přípravy. Velkým tématem

posledních let se stala digitalizace vzdělávání, na kterou Škoda Academy aktivně reaguje. V letošním roce představila digitální platformu pro vzdělávání Degreed, jejíž obsahem jsou nástroje pro rekvalifikaci, zvyšování odbornosti a osobní rozvoj (Škoda Auto a.s., 2023).

### **3.3 Development centrum ve společnosti**

Součástí nabídky Škoda Academy je i development centrum, které ve svém portfoliu nabízí oddělení Kariérního managementu. Development centrum je oddělené pro osoby rozvíjející se na úrovni tarifních zaměstnanců a pak pro osoby kandidující na manažerské pozice. V této bakalářské práci se autorka zabývá pouze development centrem určeným pro kandidáty na manažerské pozice. Development centrum je pro kandidáty na manažerské pozice ve Škoda Auto koncipováno ve dvou hlavních formách. První z nich je development centrum na počátku rozvoje kandidáta, kdy je tento nástroj využíván pro ověření potenciálu jedince. Druhý typ development centra je již součástí povinného rozvoje při cestě na manažerskou pozici. Právě tento typ development centra bude v této práci zkoumán. Jedná se o DC, které kandidáti podstoupí před absolvováním assessment centra pro dosažení kvalifikace na manažerskou pozici. DC je v tomto případě povinným kvalifikačním krokem. Zároveň je ale vhodným nástrojem pro prokázání potenciálu zaměstnance a identifikaci jeho stránek k rozvoji před vykonáním funkce manažera. Tento typ DC umožňuje upravit plán rozvoje s ohledem na plánovanou pozici.

Škoda Academy rozlišuje 4 typy development center v této části rozvoje. Kandidáti mají na výběr: Předvýběr Interview, Feedback 360°, Situace a Úkol. Nejčastěji využívaným nástrojem je Předvýběr Interview, druhým nejčastěji využívaným nástrojem je Feedback 360°. Naopak téměř nevyužívanými nástroji je Situace a Úkol.

Praktická část této práce se bude zabývat development centrem Předvýběr Interview, které bylo ve ŠA implementováno v roce 2021. Principem tohoto nástroje je jednodenní interview zaměřené v jedné části na přechodí zkušenosti kandidáta a v druhé části na jeho budoucnost a budoucí manažerské postavení ve společnosti. Předvýběr Interview je standardně koncipováno pro dva kandidáty, které hodnotí jejich nadřízený. Složení kandidátů v rámci tohoto dne je pak standardně: dva kandidáti, dva nadřízení v roli hodnotitelů, jeden hodnotitel

s diagnostickým přesahem za Škoda Academy a jeden moderátor, který organizačně a procesně řídí celou akci. Kandidátům jsou v průběhu celého dne pokládány otázky ze strany hodnotitelů. Tyto otázky musejí souviset s požadavkovým profilem, se kterým jsou kandidáti dobře seznámeni. Hodnoceno musí být pouze to, co je v rámci dne pozorováno. Hodnotitelé se proto musejí oprostít od jejich pracovní zkušenosti s kandidátem. Na základě zodpovězených otázek je sestaveno hodnocení každého kandidáta. Na hodnocení se musejí shodnout všichni hodnotitelé a následně společně zaznamenají hodnocení do závěrečné zprávy. Celkové hodnocení je v podobě průměrné hodnoty k daným kompetencím dle požadavkového profilu na škále od 1 do 5, přičemž hodnota nad 3,5 u každé kompetence je považována za splnění požadavku. Celkově je pak kandidát hodnocen na semaforu formou: naplnil kompetence (zelená), naplnil kompetence převážně (žlutá), naplnil kompetence pouze částečně (červená). Výstupy z development centra v podobě závěrečné zprávy jsou kandidátovi, nadřízenému a zástupci HR zaslány po konání akce. V průběhu dne není předána zpětná vazba. Předání zpětné vazby je v režii nadřízeného po ukončení celé akce.



## 4 Empirický výzkum

Cílem praktické části bylo prostřednictvím empirického výzkumu analyzovat efektivitu development centra ve společnosti Škoda Auto a.s. a navrhnout odpovídající optimalizační opatření.

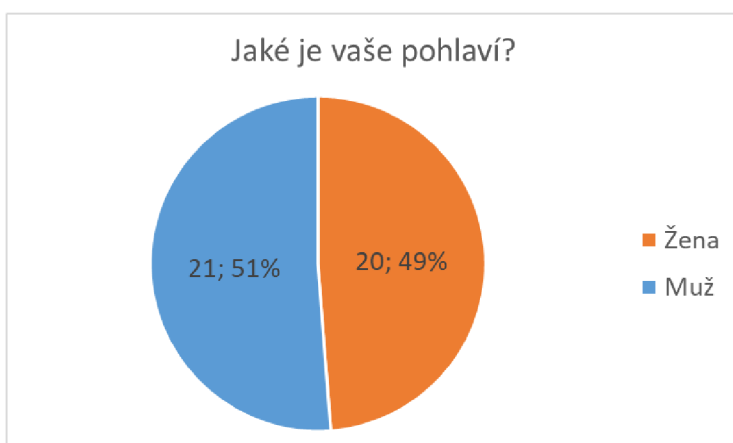
### 4.1 Metodologie výzkumu

Jako metoda sběru výzkumných dat byl zvolen kvantitativní dotazník. Dotazník obsahoval celkem 13 položek zaměřených na přínosnost nástroje Předvýběr Interview pro osobní rozvoj kandidátů (dotazník viz příloha č. 1). Dotazníkem bylo prostřednictvím e-mailových schránek osloveno celkem 55 respondentů (jednalo se o kandidáty na manažerské pozice ve společnosti ŠA), kteří absolvovali development centrum v podobě Předvýběr Interview. Vrátilo se 41 vyplněných dotazníků.

### 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

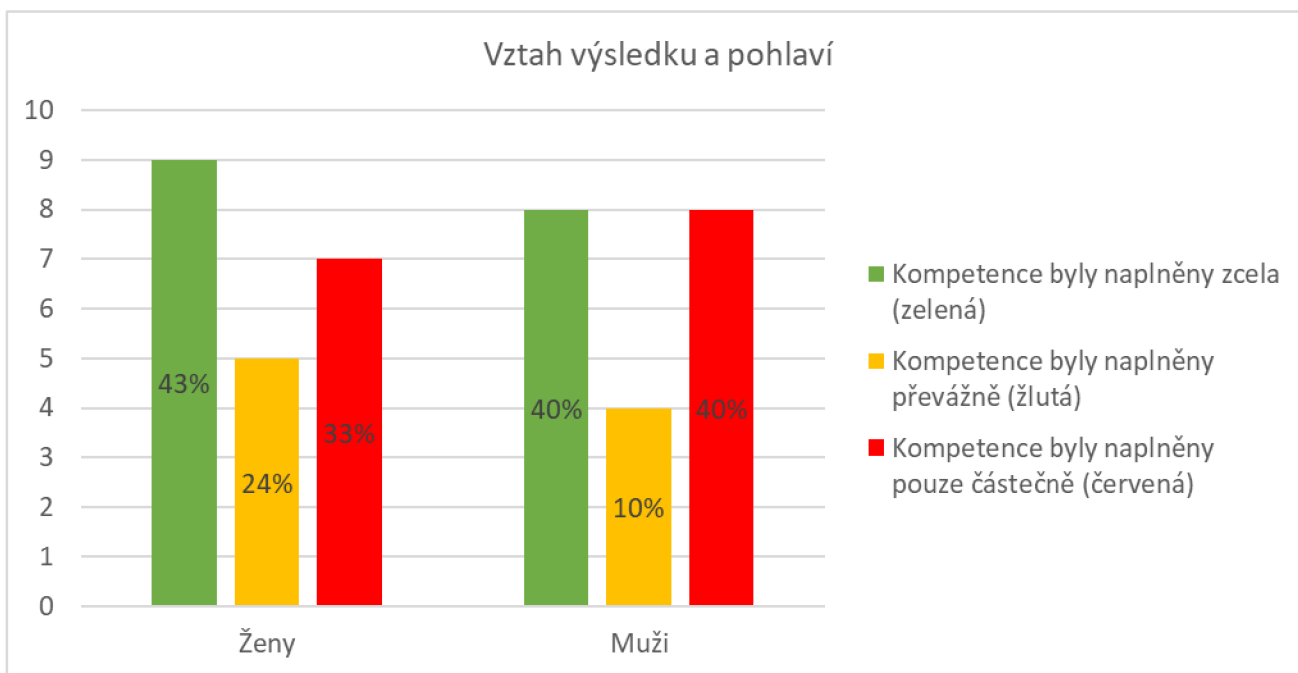
#### Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Dotazníku se zúčastnilo 21 (51%) mužů a 20 (49%) žen (viz. Obr. 1). Obr. 2 spojuje odpovědi na otázku č. 1 a otázku č. 3, která se zaměřovala na výsledek Předvýběru Interview. Můžeme tak vidět, že celkové výsledky mužů a žen jsou rovněž velmi obdobné, ženy dosahují lepších výsledků pouze s nepatrným rozdílem.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 1 Pohlaví

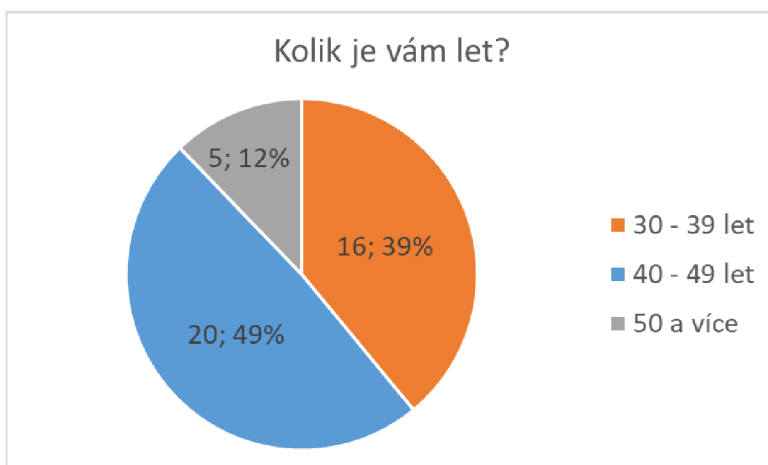


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 2** Vztah výsledku a pohlaví

### Otázka č. 2: Kolik je vám let?

Kandidáti jsou z různých věkových skupin. Nejvíce zastoupená je skupina od 40-49 (Obr. 3).

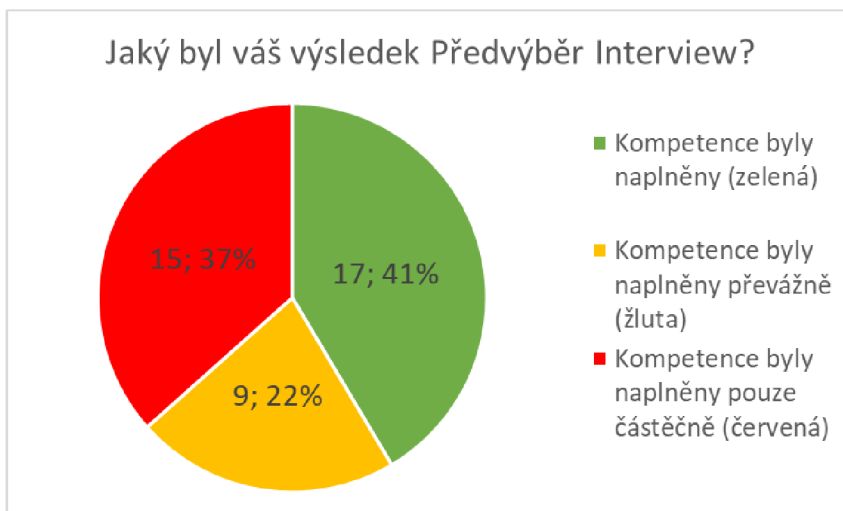


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 3** Věk

### Otázka č. 3: Jaký byl váš výsledek Předvýběr Interview?

Na Obr. 4 můžeme vidět výsledky Předvýběru Interview. 17 (41%) respondentů dosáhlo nejlépe hodnoceného výsledku, 15 (37%) respondentů mělo naopak špatné hodnocení v rámci DC. 9 (22%) respondentů bylo ve středovém výsledku.

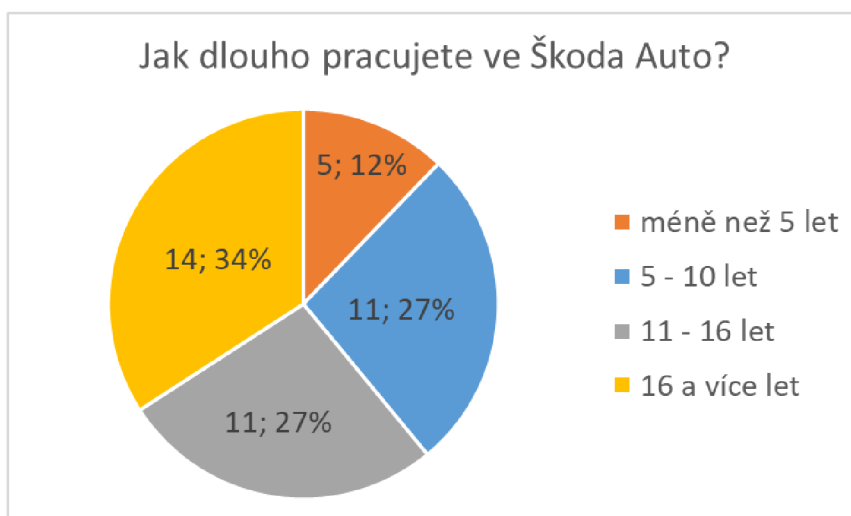


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 4 Výsledek Předvýběr Interview

### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto?

Na Obr. 5 můžeme vidět zastoupení kandidátů v Předvýběru Interview dle délky praxe ve ŠA. Nejvíce respondentů (14, 34%) bylo s délkou praxe 16 a více let, na druhém místě (11, 27%) kandidáti s délkou praxe 11-16 let a stejné množství respondentů s délkou praxe 5-10 let. Nejméně respondentů (5,12%) pracuje ve Škoda Auto méně než 5 let.

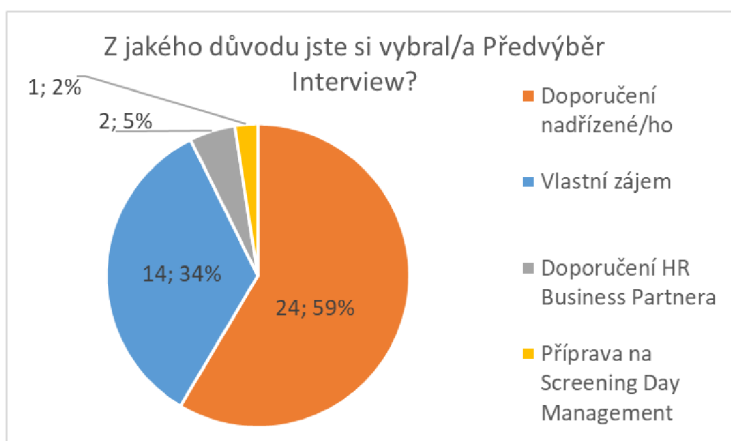


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 5 Délka praxe ve ŠA

### Otázka č. 5: Z jakého důvodu jste si vybral/a Předvýběr Interview?

Dle obrázku 6 můžeme vidět, že 24 (59%) respondentů si vybíralo Předvýběr Interview na základě doporučení nadřízené/ho. 14 respondentů (34%), tedy více než třetina, si zvolila Předvýběr Interview na základě vlastního zájmu o produkt. Pouze 2 (5%) respondenti zvolili Předvýběr Interview na základě doporučení HR Business partnera a jeden respondent (2%) zvolil tento nástroj za účelem přípravy na následný assessment (Screening Day Management).

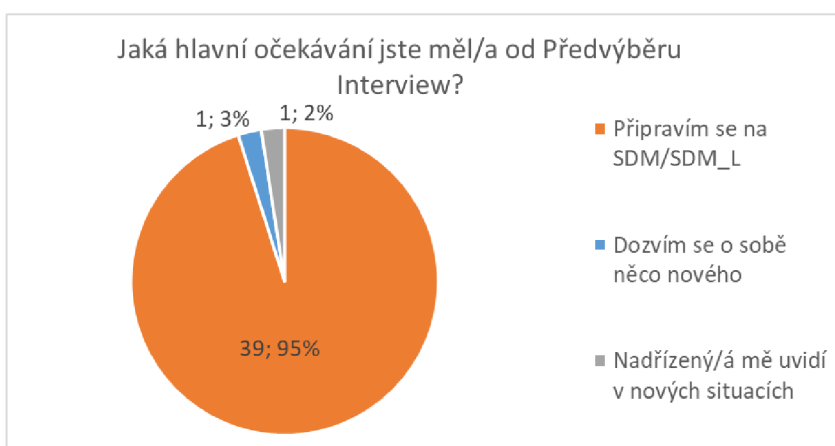


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 6 Důvod výběru Předvýběru Interview

### Otázka č. 6: Jaká hlavní očekávání jste měl/a od Předvýběru Interview?

Otázka č. 6 byla směřována na vnímání cíle Předvýběru Interview a očekávání od tohoto produktu. Celkem 39 respondentů (95%) (viz. Obr. 7) očekávalo od Předvýběru Interview přípravu na následný assessment center, který je povinný pro jejich kariérní postup. Zbylí respondenti se rovnoměrně rozdělili dle očekávání nových informací a zviditelnění se před nadřízeným v nových situacích.

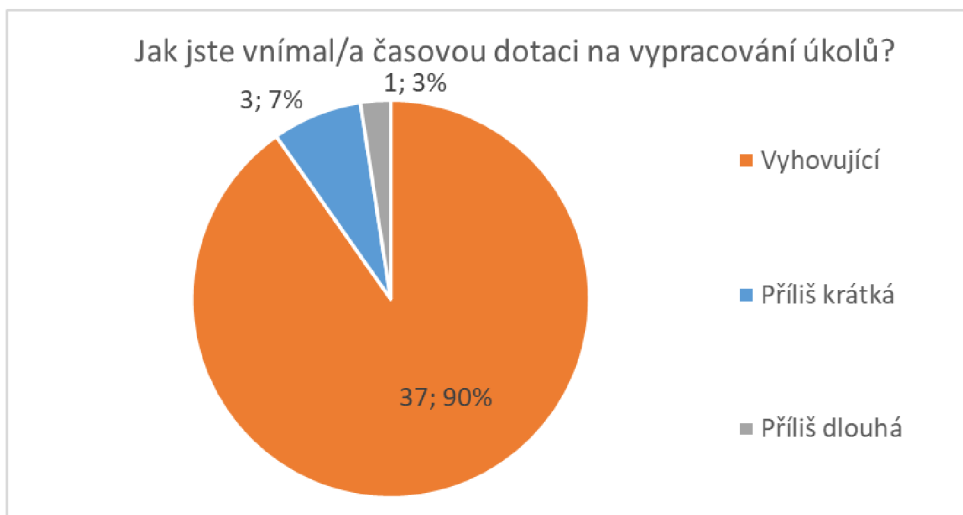


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 7 Očekávání od Předvýběru Interview

### Otázka č. 7: Jak jste vnímal/a časovou dotaci na vypracování úkolů?

Další otázka mapovala dostatečnost časové dotace na zpracování úkolů. Jak můžeme vidět na obrázku č. 8 37 (90%) respondentů vnímají časovou dotaci jako vyhovující. Pro 3 (7%) respondenty byl čas na vypracování úkolů příliš krátký, pouze jeden respondent (3%) naopak vnímal čas jako příliš dlouhý.

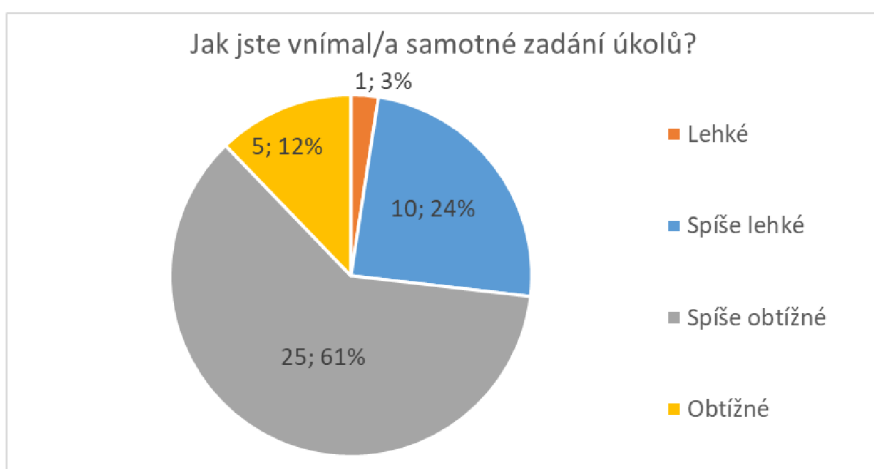


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 8 Časová dotace úkolů

### Otázka č. 8: Jak jste vnímal/a samotné zadání úkolů?

Na obr. 9 můžeme vidět, jak respondenti vnímali samotné zadání úkolů. 25 (61%) respondentů považuje zadání za spíše obtížné, naopak 10 (25%) respondentů vidí zadání jako spíše lehké. 5 (12%) respondentů vnímá zadání jako obtížné a pouze jeden respondent (3%) vnímá zadání jako lehké.

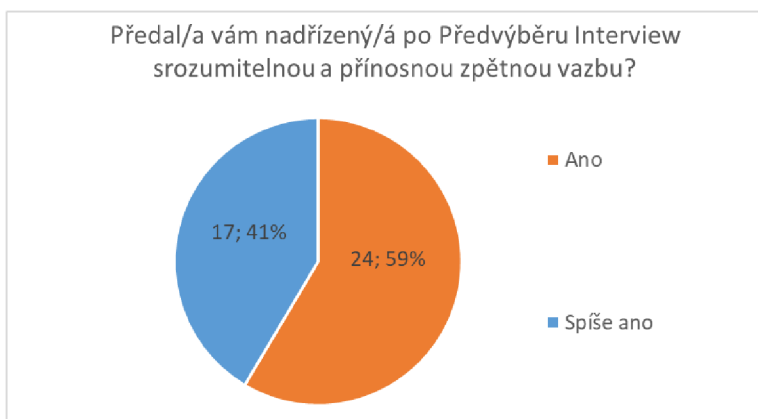


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 9 Zadání úkolů

### Otázka č. 9: Předal/a vám nadřízený/á po Předváběru Interview srozumitelnou a přínosnou zpětnou vazbu?

Otázka č. 9 se zaměřovala na práci nadřízeného po Předváběru Interview. Jelikož ten je hlavním zprostředkovatelem zpětné vazby. 24 (59%) respondentů vyjádřilo souhlas se skutečností, že tato zpětná vazba byla srozumitelná a přínosná. 17 (41%) respondentů označilo zpětnou vazbu na spíše srozumitelnou a přínosnou.

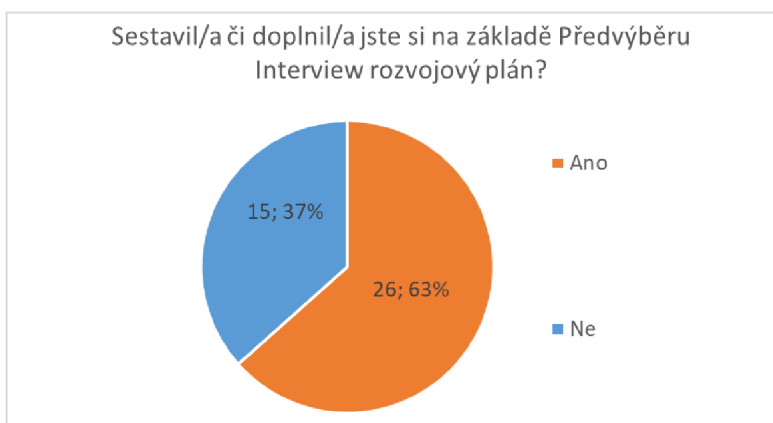


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 10 Předání zpětné vazby

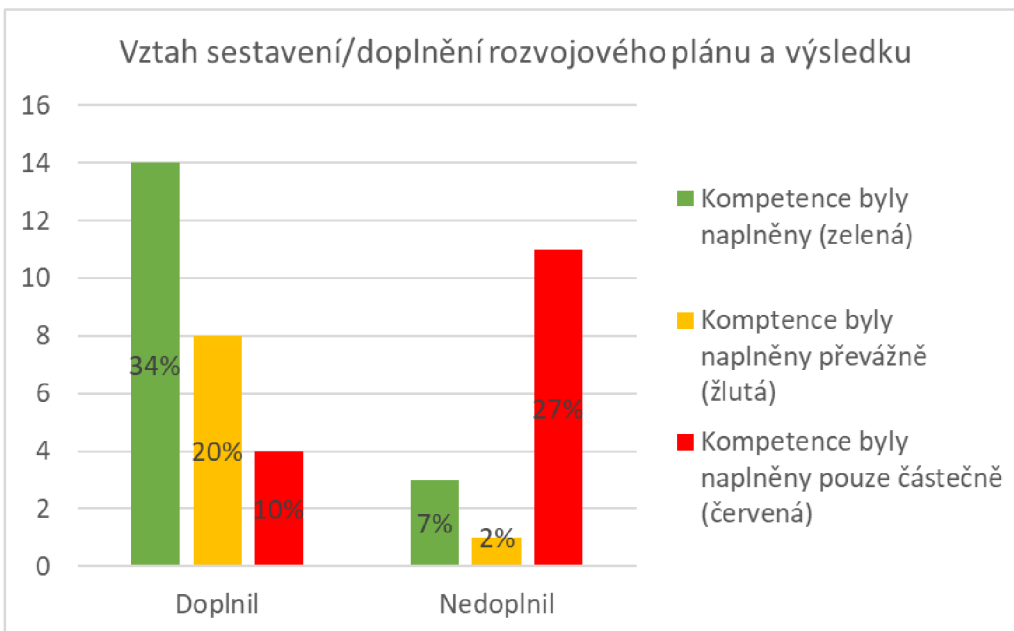
### Otázka č. 10: Sestavil/a či doplnil/a jste si na základě Předváběru Interview rozvojový plán?

26 (63%) respondentů si na základě výsledků Předváběru Interview sestavilo či doplnilo rozvojový plán. 15 (37%) respondentů tak neučinilo, jak můžeme vidět na Obr. 11. Obr. 12 znázorňuje vazbu sestavení či doplnění rozvojového plánu na základě výsledku. Můžeme vidět, že většina respondentů, kteří si nesestavili či nedoplnili rozvojový plán měli slabý výsledek development centra.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 11 Sestavení/doplnění rozvojového plánu



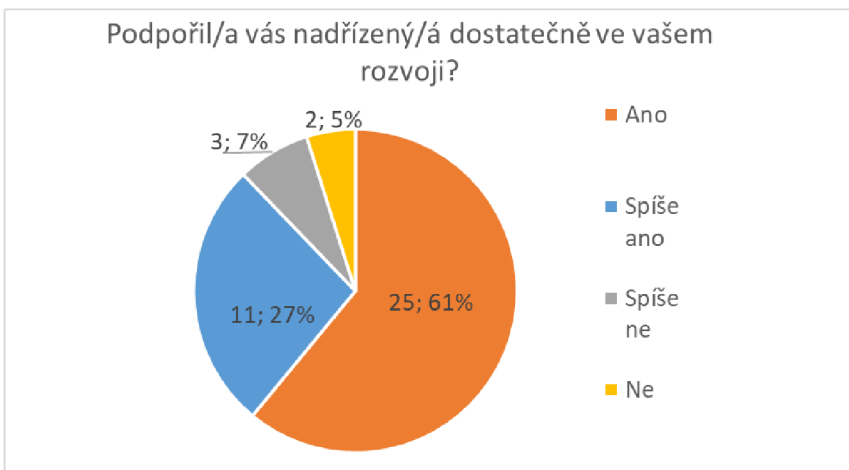
Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 12 Vztah sestavení/doplnění rozvojového plánu a výsledku**

**Otázka č. 11: Podpořil/a vás nadřízený/á dostatečně ve vašem rozvoji?**

Otázka č. 11 byla zaměřena na podporu nadřízeného vůči podřízeným.

Na Obr. 13 můžeme vidět, že většinu respondentů nadřízení dostatečně podporují. 25 (61%) respondentů vnímá plnou podporu, 11 (27%) respondentů spíše pocituje podporu nadřízeného. 3 (7%) respondenti podporu spíše nepocítují a 2 (5%) respondenti podporu necítí vůbec.

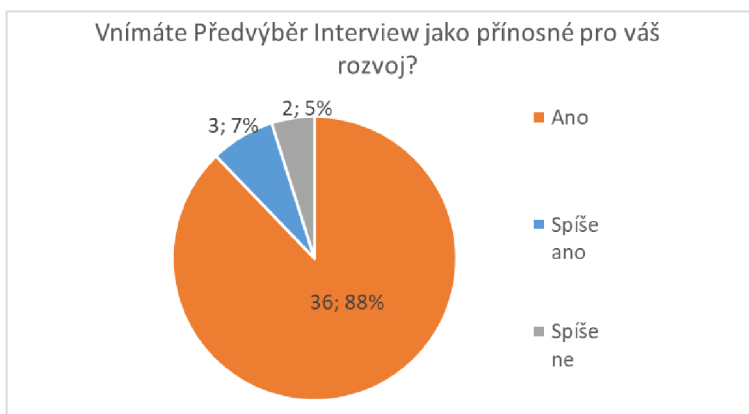


Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 13 Podpora nadřízené/ho**

### Otázka č. 12: Vnímáte Předváběr Interview jako přínosné pro váš rozvoj?

Další otázka byla zaměřena na vnímání přínosnosti Předváběru Interview pro kandidáty. 36 (88%) respondentů (viz. Obr. 14) vnímá tento nástroj jako přínosný pro jejich rozvoj. 3 (7%) respondenti odpověděli spíše ano a 2 (5%) respondenti přínosnost spíše nevnímají.

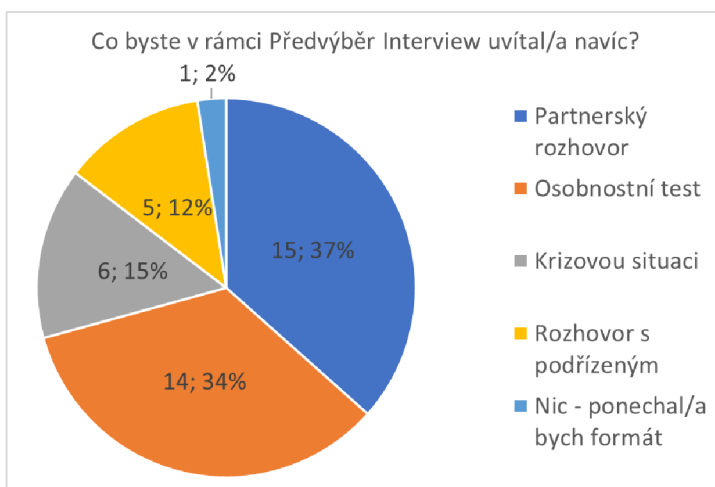


Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 14 Přínos Předváběru Interview pro rozvoj

### Otázka č. 13 Co byste v rámci Předváběru Interview uvítal/a navíc?

Poslední otázka byla směřována na návrhy ke zlepšení v rámci Předváběru Interview (Obr. 15). 15 (37%) respondentů by uvítalo partnerský rozhovor. Velký zájem mezi respondenty, konkrétně pro 14 (34%) z nich vzbuzuje i osobnostní testování. 6 (15%) respondentů by si rádo vyzkoušelo krizovou situaci a 5 (12%) respondentů rozhovor s podřízeným. Pouze 1 (2%) respondent by ponechal formát tak, jak je doposud koncipován.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 15 Zájem o dodatečné úkoly



## 5 Shrnutí výsledků výzkumu a doporučení ke zlepšení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá celková spokojenost s produktem Předvýběr Interview. Nejvíce si kandidáti vybírají tento nástroj na základě doporučení nadřízeného. Překvapující je nízká míra vlivu HR Business Partnera, který by měl hrát při osobním rozvoji jednu z hlavních rolí. Pokud ovšem vidíme, že největší vliv při výběru tohoto nástroje mají nadřízení, může nám to pomoci v zaměření komunikace tohoto nástroje právě na cílovou skupinu nadřízených. Je důležité, aby právě tato skupina měla správné informace a prezentovala tento typ development centra se správným účelem, tedy pro osobní rozvoj.

Celkově je tento nástroj vnímán jako přípravný před povinným assessment centrem na cestě do managementu. Pouze jeden respondent vnímá tento nástroj jako možnost dozvědět se o sobě něco nového.

Čas na vypracování úkolů je vnímán většinou respondentů jako dostatečný.

Toto zjištění je velmi užitečné pro organizátory akce, kteří správně nastavili tuto časovou dotaci. Zadání úkolů již vnímají respondenti z většiny spíše obtížné až obtížné. Jedna čtvrtina vnímala zadání jako spíše lehké. Vzhledem k cílové skupině a stupni kariérního rozvoje jedinců, může být tento výsledek považován za pozitivní. Zadání by nemělo být pro kandidáty zcela komplikované, ovšem měli by již vnímat náročnost úkolů vzhledem k jejich budoucímu plánovanému postavení.

Všichni respondenti potvrdili, že jim nadřízený předal srozumitelnou a přínosnou zpětnou vazbu. Zde se jedná opět o pozitivní zpětnou vazbu, kdy nadřízení svou roli zastávají dle respondentů dostatečným způsobem.

Horší výsledky nastávají u otázky, zda si kandidáti sestavili či doplnili rozvojový plán na základě výsledků. Více než jedna třetina tento krok neučinila. Zároveň více než jedna čtvrtina těchto respondentů dosáhla výsledků v červené kategorii, tedy na škále byli hodnoceni v nižších hodnotách, a zároveň si nesestavili či nedoplnili rozvojový plán. Právě kandidáti se slabě hodnoceným výstupem jsou ti, kteří by měli na základě výsledku development centra učinit kroky ke změně a s tím související doplnění rozvojového plánu či jeho revizi. Návrhem autorky je větší akcent ve směru k nadřízeným, kteří zpětnou vazbu k development centru předávají, aby se svými podřízenými rozvojový plán prošli a zamysleli se nad potřebnými změnami. Tento krok nyní může být proveden pouze ústní

dohodou, ovšem je lepší mít plán sestavený psanou formou a jasně stanovený čas splnění a případné revize.

Většina podřízených se cítí dostatečně podporována svým nadřízeným ve svém rozvoji a vnímá nástroj Předvýběr Interview jako přínosný pro svůj rozvoj, což je dobrý výsledek, který značí správně nastavenou firemní kulturu v tomto směru.

Respondenti by v rámci Předvýběru Interview uvítali doplnění o partnerský rozhovor či osobnostní test. Toto doplnění by znamenalo celou řadu změn v rámci harmonogramu, hodnocení i zpětné vazby. Ovšem můžeme vidět, že například o osobnostní testy měla zájem třetina respondentů. Zde můžeme pozorovat rostoucí trend sebepoznání, který se promítá i do kultury ŠA.

Lze shrnout, že efektivita tohoto nástroje je z pohledu kandidáta vysoká.

Z časového hlediska je nástroj pro kandidáty vyhovující, zadání úkolů vnímají jako přínosné, zpětná vazba jim je předána srozumitelně a vnímají ji jako užitečnou.

Jak již bylo zmíněno výše, nedostatky vnímá autorka v komunikaci a zpracování rozvojového plánu. S čímž souvisí i celkové vnímání development centra spíše jako přípravného nástroje, nikoliv jako rozvojového nástroje. Účel development centra by měl být, proto lépe komunikován s nadřízenými, ale i se samotnými kandidáty. Komunikace by měla probíhat v rámci realizace Předvýběru Interview, ale i v rámci komunikačních kanálů ŠA (Škoda Space, elektronické pozvánky na akci). Nadále autorka doporučuje na základě výsledků dotazníkového šetření doplnit nástroj Předvýběr Interview o úkol zaměřený na partnerský rozhovor nebo o zpracování osobnostního testu.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala nástrojem pro rozvoj zaměstnanců v podnikovém vzdělávání. Konkrétně se práce zaměřovala na development centrum ve Škoda Auto a.s. Cílem práce bylo analyzovat efektivitu právě tohoto nástroje u zaměstnanců na rozvojové cestě do managementu a na základě výsledků dotazníkového šetření stanovit opatření ke zvýšení efektivity.

Teoretická část práce byla rozdělena do dvou kapitol. První část se zabývala identifikací talentů a jejich získáváním a následným vzděláváním. Dále byl popsán princip učící se organizace, která navazuje na práci s talenty a jejímž cílem je dosáhnout takové formy podnikového vzdělávání, kde budou všichni zaměstnanci schopni a ochotni se sami vzdělávat. V druhé kapitole teoretické části jsme se zabývali development a assessment centrem. Tyto nástroje slouží organizacím pro rozpoznání a rozvoj jejich talentů. Celá bakalářská práce nese primární zaměření na development center, proto byly nejprve odlišeny hlavní rozdíly mezi DC a AC a následně popsány užívané techniky v development centru. Poslední část teoretické práce byla věnována vhodnému zařazení development centra v procesu vzdělávání.

Praktická část bakalářské práce se zaměřovala na development centrum s názvem Předvýběr Interview, který je povinnou součástí rozvoje zaměstnanců před vstupem na manažerskou pozici ve Škoda Auto a.s. Tento nástroj nabízí ve společnosti v rámci svého portfolia Škoda Academy, oddělení Kariérního managementu. Předvýběr Interview je v rámci rozvoje do managementu ve společnosti nabízeno již více než dva roky. Výzkumná část probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 75% zaměstnanců, kteří si tímto nástrojem prošli. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá celková spokojenost s tímto produktem a zároveň náročnost nabízeného nástroje. Zároveň však vyplývají návrhy na zlepšení, kterými jsou:

- Větší důraz na spolupráci s HR Business partnery
- Komunikace cílů development centra prostřednictvím interních komunikačních kanálů a přímým kontaktem s kandidáty i nadřízenými
- Větší důraz na práci po development centru s hůře hodnocenými zaměstnanci (práce na rozvojovém plánu)

- Přidání partnerského rozhovoru či osobnostních testů do struktury Předvýběru Interview

V rámci Škoda Academy je nabízeno široké portfolio rozvojových produktů, a právě Předvýběr Interview je dle hodnocení kandidátů přínosný nástroj pro jejich rozvoj. Je ovšem důležité neustále se zlepšovat, aktualizovat portfolio a dbát na zpětnou vazbu od svých zákazníků. Kontinuita a individualizace vzdělávání přináší prospěch nejen pro zaměstnance, ale i pro firmu jako celek.

## Seznam literatury

ALLEN, Michael W. *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Association for Talent Development, 2008 [cit. 2023-10-14]. ISBN 978-1-56286-512-2. Dostupné z:

<https://www.proquest.com/central/docview/896137936/fulltextPDF/9DF7E7245CB14045PQ/1?accountid=149301>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-14

CARPEN, Katie. Organizational Training and Development Models That Can Help Your Team Thrive. *Viral Solutions* [online]. 2021 [cit. 2023-10-14]. Dostupné z: <https://viralsolutions.net/organizational-models-for-training-and-development-centralized-functional-customer-matrix-university-and-business-embedded/>

COLLINGS, G. David, Hugh SCULLION a Paula M. CALIGIURI. *Global Talent Management*. 2. vyd. New York, 2018. ISBN 978-13-152-0017-0.

CLUTTERBUCK, David. *Everyone Needs a Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-18-439-8368-2.

FAQIHI, Ali a Shah Jahan MIAH. Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. 2023, 16(1) [cit. 2023-08-29]. ISSN 1911-8074. Dostupné z: doi:10.3390/jrfm16010031

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GREENE, Robert J. *Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce*. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-0-367-42736-8.

HETTY VAN EMMERIK, I.J.; BAKKER, Arnold B. a EUWEMA, Martin C. What happens after the developmental assessment center? *Journal of Management Development* [online]. 2008, roč. 27, č. 5, s. 513-527. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/02621710810871826>. [cit. 2023-10-13].

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group, 2002. Kariéra. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JOHNSON, Diane. Find Talent with an Internship Program. *Equipment Leasing & Finance* [online]. 2023, 39(4), 26-30 [cit. 2023-10-13]. ISSN 21623260. Dostupné z: <https://www.proquest.com/trade-journals/find-talent-with-internship-program/docview/2854318128/se-2?accountid=149301>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOVÁ, Hana a GRUBER, Jan. *AC/DC: vyber si tým*. Management praxe. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-x.

LAWLER III, E.E. Reinventing Talent Management. *Harvard Business Review* [online]. 2017 [cit. 2023-10-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/09/reinventing-talent-management>

MCGUIRE, Thomas a Linda BRENNER. *Building business value through talent: the CEO and CHRO partnership guide*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2021. ISBN 978-1-80043-116-4.

NORMAN, Paul. *HR: the New Agenda*. Midrand: KR Publishing, 2022. ISBN 978-1-

PEDLER, Mike a John G. BURGOYNE. *Is the learning organisation still alive? The Learning Organization* [online]. 2017, 2017-02-06, 24(2), 119-126 [cit. 2023-08-29]. ISSN 0969-6474. Dostupné z: doi:10.1108/TLO-12-2016-0087

PILARŮVÁ, I. *Leadership a management development*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9124-6.6922-919-1.

ROSLANSKY, Ryan. You Need a Skills-Based Approach to Hiring and Developing Talent. *Harvard Business Review* [online]. 2021 [cit. 2023-10-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/06/you-need-a-skills-based-approach-to-hiring-and-developing-talent>

ROUX, Marianne. *Adaptive HR: Impactful HR for the New and Virtual World of Work*. Randburg: KR Publishing, 2021. ISBN 978-1-86922-883-5.

RUPRČIĆ, Nataša. Learning-Forgetting-Unlearning-Relearning – the Learning organization's Learning Dynamics. *The Learning Organization* [online]. 2019, 26(5), 542-548 [cit. 2023-10-13]. ISSN 09696474. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2019-237>

SCHLEBUSCH, Sandra a Gert ROODT. *Assessment Centres: Unlocking People Potential for Growth*. 2. vyd. KR Publishing, 2019. ISBN. 978-18-692-2798-2

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Škoda Auto a.s., Výroční zpráva, 2022 [online]: Výroční zpráva, 2022 [cit. 2023/10/08] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

STŘÍTESKÝ, Marek; LEGNEROVÁ, Kateřina; PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

TAYLOR, Stephen a ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.

TERMANN, Stanislav a Juraj EISEL. *Time Management a věk mileniálů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2023. ISBN 978-80-7408-256-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WOODRUFFE, Charles. *Development and Assessment Centres Identifying and Developing Competence*. London: Human Assets Limited, 2007. ISBN 978-0-9554488-0-5.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Pohlaví .....	24
Obr. 2 Vztah výsledku a pohlaví .....	25
Obr. 3 Věk .....	25
Obr. 4 Výsledek Předvýběr Interview .....	26
Obr. 5 Délka praxe ve ŠA .....	26
Obr. 6 Důvod výběru Předvýběru Interview .....	27
Obr. 7 Očekávání od Předvýběru Interview .....	27
Obr. 8 Časová dotace úkolů .....	28
Obr. 9 Zadání úkolů .....	28
Obr. 10 Předání zpětné vazby .....	29
Obr. 11 Sestavení/doplnění rozvojového plánu .....	29
Obr. 12 Vztah sestavení/doplnění rozvojového plánu a výsledku .....	30
Obr. 13 Podpora nadřízené/ho .....	30
Obr. 14 Přínos Předvýběru Interview pro rozvoj .....	31
Obr. 15 Zájem o dodatečné úkoly .....	31

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	42
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?
  - a. Žena
  - b. Muž
  - c. Jiné
2. Kolik je vám let?
  - a. Méně než 30 let
  - b. 30 – 39 let
  - c. 40 – 49 let
  - d. 50 a více let
3. Jaký byl váš výsledek Předvýběr Interview?
  - a. Kompetence byly naplněny (zelená)
  - b. Kompetence byly naplněny převážně (žlutá)
  - c. Kompetence byly naplněny pouze částečně (červená)
4. Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto?
  - a. Méně než 5 let
  - b. 5 – 10 let
  - c. 11 – 16 let
  - d. 16 a více let
5. Z jakého důvodu jste si vybral/a Předvýběr Interview?
  - a. Doporučení nadřízené/ho
  - b. Vlastní zájem
  - c. Doporučení HR Business Partnera
  - d. Příprava na Screening Day Management
6. Jaká hlavní očekávání jste měl/a od Předvýběr Interview?
  - a. Připravím se na SDM/SDM\_L
  - b. Dozví se o sobě něco nového
  - c. Nadřízený/á mě uvidí v nových situacích
7. Jak jste vnímal/a časovou dotaci na vypracování úkolů?
  - a. Vyhovující
  - b. Příliš krátká
  - c. Příliš dlouhá

8. Jak jste vnímal/a samotné zadání úkolů?
- Lehké
  - Spíše lehké
  - Spíše obtížné
  - Obtížné
9. Předal/a vám nadřízený/á po Předvýběru Interview srozumitelnou a přínosnou zpětnou vazbu?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Sestavil/a či doplnil/a jste si na základě Předvýběr Interview rozvojový plán?
- Ano
  - Ne
11. Podpořil/a vás nadřízený/á dostatečně ve vašem rozvoji?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
12. Vnímáte Předvýběr Interview jako přínosné pro váš rozvoj?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
13. Co byste v rámci Předvýběr Interview uvítal/a navíc?
- Partnerský rozhovor
  - Osobnostní test
  - Krizovou situaci
  - Rozhovor s podřízeným
  - Nic – ponechal/a bych formát
  - Jiná

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michaela Korbelská		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Development centrum v procesu vzdělávání ve Škoda Auto a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	45		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	14		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem talentů se zaměřením na rozvojový nástroj typu development center. Teoretickým cílem práce bylo podat přehled aktuálních poznatků o vzdělávání pracovníků a o talent managementu. Praktickým cílem práce byla analýza efektivity development centra ve společnosti Škoda Auto a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření. Praktická část práce byla zpracovávána prostřednictvím dotazníkového šetření, ze kterého vyplynula potřeba více se zaměřit na práci s méně úspěšnými kandidáty a jejich nadřizenými a dále potřeba ujasnit cíle a záměr nástroje.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání, development centrum, talent management, učící se organizace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michaela Korbelská		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Development centre in the education process at Škoda Auto a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	45		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	14		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor's thesis focuses on the education and development of talent with a specific focus on a development centre. The theoretical aim of the thesis was to give an overview of the current knowledge about employee education and talent management. The practical aim of the thesis was to analyse the effectiveness of the development centre in Škoda Auto a.s. and to propose appropriate optimisation measures. The practical part of the thesis was processed by means of a questionnaire survey, which revealed the need to focus more on working with less successful candidates and their supervisors, as well as the need to clarify the objectives and purpose of the instrument.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Education, development center, talent management, learning organization		