

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2017-2019

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hana Kolářová**

**Development Centrum z pohledu hodnocených účastníků**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2017-2019

**DIPLOMA THESIS**

**Hana Kolářová**

**Development Centre from the view of assessed participants**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. února 2019

Jméno autorky: Hana Kolářová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Magdaléně Prunerové za drahocenný čas, podněty a rady, které mi věnovala při zpracování této práce a dále Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou vnímání Development Centra, jako jedné z metod zjišťování rozvojového potenciálu zaměstnanců. Částečně vychází z bakalářské práce autorky, která byla zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Teoretickými východisky jsou podmínky a předpoklady konání Development Centra a dále doporučená metodologie. V praktické části se odrazí spolupráce s externí společností, která se specializuje na rozvojové programy pro jednotlivce a týmy a poskytuje tyto služby svým klientům. Tato diplomová práce se zaměřuje na získání zpětné vazby od účastníků Development Centra, zejména jak vnímají svůj postoj v okamžiku konání Development Centra a dále s odstupem několika týdnů či měsíců.

## **Klíčová slova**

Assessment Centrum, Development Centrum, kariérní růst, kompetence, metodika, motivace, plánování osobního rozvoje, rozvojový program, Talent Management.

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the issue of perception of the Development Center, as one of the methods for identifying the development potential of employees. It is partly based on the bachelor thesis of the author, which was focused on the process of evaluation of employees in a selected organization. The theoretical background is the conditions and preconditions of the Development Center and the recommended methodology. The practical part will reflect the cooperation with an external company that specializes in development programs for individuals and teams and provides these services to its clients. This diploma thesis focuses on getting feedback from the Development Center participants, especially how they perceive their attitude at the Development Center and at a distance of several weeks or months.

## **Keywords**

Assessment Centre, Career growth, Competence, Development Centre, Development Program, Methodology, Motivation, Personal Development Planning, Talent Management.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....</b>	<b>11</b>
1.1 Vymezení pojmů Assessment Centrum (AC) a Development Centrum (DC) ...	11
1.1.1 Assessment Centrum.....	12
1.1.2 Development Centrum .....	12
1.2 Historie AC (DC).....	13
1.3 Jak se liší AC a DC .....	15
1.4 Využití Development Centra .....	18
<b>2 ORGANIZACE DEVELOPMENT CENTRA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Obecná východiska .....	20
2.1.1 Plánování osobního rozvoje .....	20
2.1.2 Kompetence .....	21
2.2 Příprava, realizace a zpracování výsledků DC .....	24
2.3 Příprava Development Centra.....	26
2.3.1 Určení hlavních předpokladů a výběr metod DC.....	26
2.3.1 Výběr hodnotitelů a účastníků Development Centra, hodnocení.....	27
2.3.1 Příprava a harmonogram DC .....	29
2.4 Metodika využívaná v DC .....	31
2.5 Development Centrum jako nástroj Talent Managementu .....	35
2.6 Výstupy Development Centra s uplatněním ve firemní praxi .....	37
2.7 Příčiny neúspěšného Development Centra .....	40
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4 PRŮZKUM: DEVELOPMENT CENTRUM Z POHLEDU HODNOCENÝCH ÚČASTNÍKŮ .....</b>	<b>44</b>
4.1 Cíl a hypotézy průzkumu .....	44
4.2 Časová organizace průzkumu, jeho fáze a metodika.....	45
4.3 Kvalitativní průzkum .....	46
4.3.1 Základní charakteristika společnosti .....	46

4.3.2	Postupy a organizace MgC pro rozvojové programy .....	49
4.3.3	Metody testování MgC.....	51
4.3.4	Hodnocení účastníků rozvojových programů MgC .....	52
4.4	Základní charakteristika zkoumaného vzorku respondentů.....	54
4.4.1	Zadavatelé Development Centra .....	54
4.4.2	Profil účastníků Development Centra .....	56
4.5	Kvantitativní průzkum .....	59
4.5.1	Výsledky - DOTAZNÍK A .....	59
4.5.2	Výsledky - DOTAZNÍK B.....	66
<b>5</b>	<b>DISKUZE A SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....</b>	<b>73</b>
5.1	Vyhodnocení výsledků kvantitativního průzkumu a stanovených hypotéz.....	73
5.2	Zhodnocení kvalitativní části průzkumu.....	75
5.3	Doporučení pro praxi .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>



## ÚVOD

Každý z nás si prochází postupným osobním vývojem, který se týká všech sfér a oblastí, ve kterých se pohybujeme. Každý si například buduje své rodinné zázemí, které není jednorázovým aktem a počinem. Sociální postavení v rodině má sice daný začátek narozením a definovaný konec smrtí, ale mezi těmito jasně danými momenty jde o stále se vyvíjející proces neustálého vývoje a probíhajících změn. U někoho je tento proces bouřlivý a bolestivý, naopak někdo jiný prochází velmi poklidným vývojem, který ani pocitově nezaznamená a dostává se mu dojmu, že se tzv. „nic neděje“. Záleží pak na jedinci, zda v případě nudy a stagnace hledá změnu a tu začne uskutečňovat. Potkává se s jinými lidmi, kteří vstupují do jeho či jejího života a tito „noví příchozí“ mohou mít fatální vliv na to, jakým směrem se posune osobní a rodinné zázemí toho daného jedince.

Jakmile se posuneme do pracovního prostředí jedince, je počátek osobního rozvoje dán nástupem na nové pracovní místo, socializací v novém pracovním kolektivu a vytváření vztahů vůči nadřízeným či podřízeným, zvládáním či nezvládáním daných pracovních úkolů. Tyto všechny okolnosti mají vliv na to, kdy přijde pocit stagnace a nudy či dokonce diagnóza vyhoření. Sám jedinec pak podvědomě začíná přemýšlet o změně, která mu přinese klid, chuť a motivaci k uspokojujícím pracovním výkonům. Jde o subjektivní pocit, který však ve svém důsledku má vliv na vztah zaměstnavatel-pracovník. V tuto chvíli je nutné, aby zaměstnavatel podchytil ty nadané a schopné pracovníky a nenechal si je odejít jinam. Nástrojem, který pomáhá organizacím podchytil talenty, získat jejich zpětnou vazbu, motivovat je a nabídnout jim víc, se nazývá Development Centrum. Jedná se segment personálního řízení, který na začátku analyzuje potřeby společnosti, případně jedinců, zatímco v druhé fázi nabízí jednotlivcům či týmům trénink specifických dovedností a znalostí, které pomáhají s dynamikou a efektivitou zvládat pracovní výkony.

Cílem diplomové práce je představit Development Centrum, jako dynamickou metodu řízení lidských zdrojů a její širší souvislosti, které vyplývají z pocitů a vjemů hodnocených účastníků.

Tato práce se zabývá otázkami

- jakou metodiku využívá společnost zabývající se poskytováním rozvojových programů dodavatelským způsobem;
- jak účastníci vnímají svou účast v rozvojovém programu na začátku a v průběhu první fáze Development Centra;
- zda se změnil názor účastníků Development Centra s odstupem několika týdnů či měsíců po absolvování rozvojového programu.

Za tímto účelem bude provedena analýza metodologie společnosti provádějící rozvojové programy svým klientům a dále bude provedena analýza, zda vůbec a jakým směrem se změnil postoj účastníků rozvojového programu.

V teoretické části bude provedena rešerše literatury zabývající se touto tematikou, bude zjištěna historie vývoje Development Centra jako nástroje personálního řízení, způsoby a spektrum jeho využití, dále postupy v organizování Development Centra jako takového a také psychologické pozadí, které ovlivňuje účastníky těchto programů.

Za účelem praktické části jsem oslovila management společnosti MgC Group s.r.o., která se mimo jiného specializuje také na rozvojové programy pro týmy i jednotlivce, které poskytuje svým klientům nejenom v České republice, ale i v zahraničí.

Hypotézy, které budou v praktické části potvrzeny či vyvráceny:

- Pro většinu byla účast v Development Centru novou zkušeností, to znamená, že absolvovali Development Centrum poprvé.
- Účastníci Development Centra vidí jako překážku v osobním rozvoji nedostatečnou podporu ze strany zaměstnavatele.
- Účastníci Development Centra nepovažují svou účast v tomto programu za dobrou zkušenost a brání se další účasti v podobném programu.
- Absolvováním Development Centra se změnil postoj účastníků vůči zaměstnavateli.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

### 1.1 Vymezení pojmů Assessment Centrum (AC) a Development Centrum (DC)

*„Kdybyste vybírali interní kandidáty, zejména do náročnějších funkcí, bylo by zřejmě logické nechat je vypracovat řešení nějakého praktického problému, který by simulovat tu práci, která se od nich bude očekávat.“* Milkovich, Boudreau (1993, s. 460)

AC a DC jsou „diagnosticko-výcvikové programy“, které mají za úkol posoudit, vyhodnotit a vybrat vhodného kandidáta při napodobování praktických činností, které jsou od zaměstnance vyžadovány. Stejně zadání a stejné výsledky jsou výstupem i v případě, když firma posuzuje potenciál a rozvojové možnosti svých zaměstnanců a využije k tomu právě metodu AC/DC.

*„Assessment Centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.“* Armstrong (2007, s. 362)

Nejedná se tedy jenom o jednostranné posouzení ze strany firmy, zda kandidát vyhovuje či ne nebo zda je zaměstnanec stále pro firmu vyhovující a nestagnuje ve svém osobním rozvoji. Také účastníci AC/DC mají možnost právě účastí v tomto programu získat indikace, jakým směrem se firma ubírá a co je případně od zaměstnance očekáváno. Jedná se tedy o oboustranné posuzování a vyhodnocování protistrany.

### 1.1.1 Assessment Centrum

Assessment Centrum (v americké angličtině „Assessment Center“; zkratka „AC“) se do češtiny většinou nepřekládá. Český překlad „hodnotící středisko“ je nepřesný a zavádějící. Anglické slovo „to assess“ sice znamená „hodnotit“, ale také „poměřit“ a „posoudit“. A právě český překlad je příliš jednoznačně statický a nevyjadřuje variabilitu původního významu. Proto se český překlad nevyužívá a v poslední době pojem „Assessment Centrum“ téměř zdomácněl.

*„Assessment centrum slouží k posuzování lidí. Základním znakem Assessment centra je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky posuzují. O Assessment centru můžeme hovořit i v případě, kdy hodnotíme jediného kandidáta za účasti více hodnotitelů. Assessment centrum tvoří soubor různých technik, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, které potřebujeme. Assessment centrem můžeme ověřovat zejména různé sociální dovednosti jako prezentační dovednost, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti apod. Kromě sociálních dovedností se můžeme zaměřit také na posouzení osobnosti všeobecně nebo třeba i jazykových znalostí. Nejčastěji je využíváme pro hodnocení kandidátů na pracovní pozice.“* Kyriánová, Gruber (2006, s. 15)

### 1.1.2 Development Centrum

Pojem Development Centrum (v americké angličtině „Development Center“; zkratka „DC“) je v literatuře někdy překládán jako „rozvojové středisko“. V praxi se však pojem v češtině taktéž nevyužívá a používá se výraz v původním anglickém znění, který již mezi odborníky a i laiky téměř zdomácněl. Nicméně, jedná se o celkem výstižný překlad, jelikož takové DC je popisováno jako skupinové setkání zaměstnanců, trvající i dva dny. Tomuto setkání přihlíží hodnotitelé, kteří zastupují jak management firmy, také jsou často přizváni i externí spolupracovníci (konzultanti).

*„Lze říct, že pokud pracujeme se zaměstnanci a chceme zjišťovat jejich rozvojové předpoklady nebo v čem by se měli dál vzdělávat, můžeme hovořit o Development centru. V Development centru pracujeme se zaměstnanci firmy, a to mění okolnosti. Bývá zde jiná atmosféra, často trochu uvolněnější. Development centrum je následováno důkladnější zpětnou vazbou a většinou si ji vyžádají všichni účastníci – bývá prvním krokem vzdělávání.“* Kyrianová, Gruber (2006, s. 121)

## **1.2 Historie AC (DC)**

I když termín AC byl poprvé použit v roce 1938 Henry Murrayem, aktivity napodobující činnost vykonavatele jsou známy i příklady v historii. Už Caesar si vybíral své vojáky na základě jejich reakce na křik, kdy je podrobil náročným zkouškám rovnajícím se psychickému nátlaku.

*"O hluboké analýze kvalit úspěšných bojovníků a jejich promyšleném testování svědčí hodnotící metoda řeckého krále Leonidase. Před důležitou bitvou podrobil král své muže důmyslné zkoušce. Po únavném dni jim řekl, že se mohou osvěžit v nedaleké říčce. Zkoušku úspěšně zvládli ti, kteří se nezačali impulzivně a bezhlavě strkat a nerozběhli se ke zdroji osvěžení, ale v klidu počkali, až přejde první nápor. Můžeme se jen domnívat, že tím testoval rozvahu a vnitřní vyrovnanost. Muže obdařené těmito kvalitami pověřil strategicky důležitými úkoly."* Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 100)

Příklady z první poloviny 20. století se objevují v souvislosti s oběma světovými válkami. V průběhu 1. světové války byly aplikovány metody AC při vyhodnocení schopností zaměřených na vůdcovství, ale jejich samotné vyhodnocení nemůžeme dnes považovat za korektní, jelikož nebylo založeno na objektivním pohledu hodnotitelů, kteří více než často dávali větší váhu původu hodnoceného než na jeho vůdcovské schopnosti.

Tyto poznatky vedly k tomu, aby se vojenské nejvyšší velení během 2. světové války již vyvarovalo podobných přehmatů. Což se stalo a z pramenů jsou známy metody, které můžeme označit za dnešní AC. Z vojenských důstojníků, psychologů a psychiatrů

byly sestaveny skupiny hodnotitelů, kteří se soustředili na hodnocení osobnostní stránku hodnocených, potenciál jejich schopností a dovedností.

V druhé polovině 20. století se tato metoda stala velmi populární a stále více využívanou. Proto na 3. mezinárodním kongresu o metodě AC, konající se v Quebecu v roce 1975 byla přijata první formální pravidla v podobě směrnic, která se postupně vyvíjela a nakonec byl vydán dokument s názvem „Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center“, který byl schválen na 17. Mezinárodním kongresu o metodě AD v květnu 1989 v Pittsburgu. (Znění dokumentu viz Příloha A, zdroj Montag, 2002, s. 74)

Evangelu (2009, s. 44) k historii AC uvádí: *"Boom této metody začal v polovině devadesátých let a její obliba velmi rychle vzrostla, zejména ve velkých zahraničních firmách. I když se jedná o metodu náročnou na organizaci, díky použití série testů a týmu hodnotitelů se při odborném vedení stává efektivním nástrojem výběru. Množstvím metod i zaškolených lidí se zvyšuje objektivita a odbourávají se subjektivní chyby."*

V České republice jde o poměrně novou metodu hodnocení pracovníků a pro většinu z hodnocených účastníků je tato metoda velkou novinkou. Na hodnocených se tedy i v dnešních podmínkách stále může projevit nejistota a stress, které také mohou částečně ovlivnit výsledky AC/DC. Nicméně tato metoda je čím dál tím víc rozšířenější a získává stále na popularitě. Bohužel se však také stává, že si některé společnosti tuto metodu upravují a vyvíjí své vlastní koncepce, které ale někdy již s AC/DC nemusí mít již nic společného.

*"Určité momenty typické pro dnešní AC je možné sledovat ve vzdělávacích aktivitách firmy Baťa. V oblasti výběru pracovníků se podle našich poznatků začaly AC na Slovensku systematictěji uplatňovat až koncem osmdesátých let".* Hroník In: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 104)

### 1.3 Jak se liší AC a DC

Armstrong (2007, s. 496) definuje rozdíly AC a DC takto: „*Na rozdíl od assessment center, která zkoumají spíše současné schopnosti manažerů, jsou však development centra zaměřena dopředu, na schopnosti potřebné v budoucnosti. Dalším významným rozdílem je to, že výsledky assessment center slouží organizaci pro účely výběru a povyšování pracovníků, zatímco výsledky development center slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání.*“

AC i DC jsou metody, které zjišťují a vyhodnocují úroveň schopností jedinců. Zatímco Assessment Centrum je využíváno zejména pro výběr zaměstnanců, tzn. v procesu nábory nových posil organizace, Development Centrum se zúčastňují stávající zaměstnanci, kteří jsou organizací vybráni a delegováni zúčastnit se programu.

„*Písemné zprávy, které jsou běžným výstupem obou metod, obvykle u Development centra obsahují také doporučení pro další rozvoj nebo poznámky pro další práci se zaměstnancem.*“ Kyrianová, Gruber (2006, s. 121)

Důležitým momentem, který je rozdílný u obou metod, je zpětná vazba, která se dává účastníkům. Zatímco u Assessment Centra se většinou jedná o sdělení důvodů, proč nebyl kandidát přijat na danou pozici, u Development Centra obvykle hodnotíme nejen současný stav schopností zaměstnance, ale rady a doporučení jakým směrem by se měl zaměstnanec směřovat a kde hodnotitelé vidí jeho potenciál.

Obrázek 1: Srovnání Assessment Centra a Development Centra

- DC a AC se liší zejména v oblasti využití

Development centrum	Assessment centrum
Development centrum slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců. Informace takto získané jsou potom využívány především k nastavení individuálních rozvojových plánů.	Assessment centrum se používá při výběru zaměstnanců, když pomineme „tréninkové účely“, s nimiž se setkáme v literatuře, ale málokdy v praxi.

- DC a AC se liší ve skupinách, na které jsou zaměřeny

Development centrum	Assessment centrum
Development centra se účastní zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití, často manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů nebo ti, které se zaměstnavatel z různých důvodů snaží stabilizovat.	Assessment centra se účastní externí i interní kandidáti na určité pracovní pozice ve firmě.

- DC a AC se liší ve skupinách, na které jsou zaměřeny

Development centrum	Assessment centrum
Výstupy slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Mnohem častěji s nimi bývají seznamováni účastníci Development centra (tedy zaměstnanci firmy) jako se základem pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama.	Výstupy slouží zejména pro posouzení pracovní způsobilosti pro určitou pracovní pozici. Přestože by bylo solidní poskytovat zpětnou vazbu všem zájemcům (není jich moc), není poskytována zdaleka vždycky.

- DC a AC se liší přístupem

Development centrum	Assessment centrum
Development centrem organizace mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit, čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu.	Assessment centrum je zaměřené na ověření pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. Manažer se snaží dobře prezentovat volnou pozici. Ke kandidátům se organizátoři chovají neutrálně., neposkytuje se průběžná zpětná vazba.



- DC a AC se liší postojem účastníků

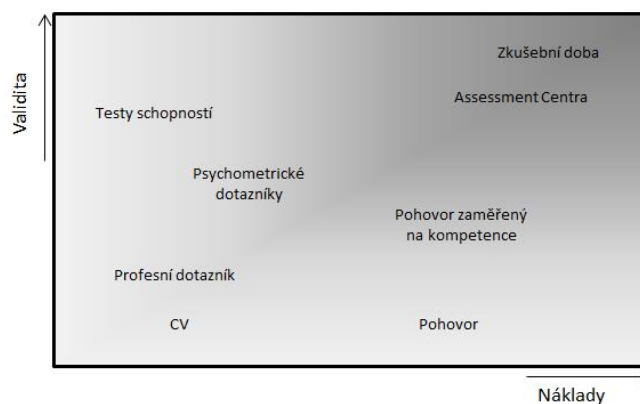
Development centrum	Assessment centrum
Pokud je důvod realizace Development centra dobře vysvětlen zaměstnancům, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a častěji očekávají radu. Přístup je ovlivněn tím, jak se s výsledky Development centra dále pracuje, což se liší od organizace k organizaci.	Kandidáti se ucházejí o zaměstnání, a snaží se tedy ukázat v co nejlepším světle, snaží se uspět. Některé své vlastnosti považují za nežádoucí a ty se pak snaží skrýt. Důvěra a ochota nechat se poznat je menší. Výraznější je však ochota spolupracovat, soutěživost a snaha uspět.

Zdroj: Kyrianová, Gruber (2006, s. 122 – 124)

Většinou je rozsah testů a zadání v DC velmi podobný těm v AC, nicméně úroveň aktivit v DC je náročnější a propracovanější. Účastníci DC mají již danou pracovní pozici a většinou znají i ostatní účastníky DC.

*"Metody AC a DC jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. AC se používají při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje."* Hroník (2006, s. 63)

Obrázek 2: Predikční validita



Zdroj: cut-e Hamburg, interní materiál společnosti

(In: Dvořáková a kol. 2012, s. 158)

Ve srovnání s AC se u DC důraz klade i na sebehodnocení účastníků. DC a jeho výstupy je možné využít i na vzdělávání celého pracovního týmu. Nemělo by se však využívat k posouzení zaměstnanců z hlediska určení těch, kteří jsou pro firmu nejméně přínosní a jejich následného propuštění, protože to může přinést nedůvěru pro ostatní zaměstnance v případě dalšího využívání DC, jako metody rozvoje. DC se vzhledem jeho nákladnosti a náročnosti nepoužívá často, obvykle jednou za střednědobé období, tedy v rozsahu dvou až tří let.

#### **1.4 Využití Development Centra**

Podle Hroníka (2007, s. 113) je DC jednou z metod, která se využívá k podchycení a nalezení talentů. *„Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti nejsou pro druhé neznámými. Výběr musí být vnímán jako spravedlivý.“*

Nicméně moderní pojetí Development Centra je propojeno i s jinými obory, mj. také s psychodiagnostikou. Tato může být prováděna například také v online formě, jako online psychodiagnostika zaměřující se na identifikaci skutečných rozvojových potřeb zaměstnanců, což zvyšuje efektivitu pracovních činností zaměstnanců, ale také časové kapacity vedoucích zaměstnanců a efektivitu jejich činnosti při identifikaci vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci tak mohou samostatně aktivně vyplnit psychodiagnostické testy, které pak mohou mít hodnotitelé v rámci Development centra k dispozici. Podle těchto výstupů pak mohou obsahové řešení DC dále modifikovat. S výstupy, které vyplývají z psychodiagnostiky, mohou pracovat také zaměstnanci. Mohou tak mít k dispozici konkrétní výsledky, které jsou popisné i interpretační, ale také svoje vlastní silné a slabé stránky. Je také možné konstatovat, že u talentovaných zaměstnanců jsou výstupy DC uplatnitelné pro koučování a pro koučovací rozhovor. Dvořáková a kol., (2012, s. 293)

Výsledky Development Centra jsou výborným zdrojem informací, které využívají manažeři k vedení a práci s podřízenými. Mládková a Jedinák (2009, s. 69) uvádějí, které zásady jsou důležité pro manažera při vedení lidí následovně:

- *"při vedení pracovníků (řízení jejich pracovního výkonu) se klade stále větší důraz na jeho motivační a rozvojovou roli,*
- *organizace stále více uznávají, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, jejich nejdůležitějším zdrojem,*
- *mění se nazírání na postavení pracovníka a jeho vztah k organizaci (připouští se, že pracovník je podnikatelem se svou pracovní silou),*
- *zvýšená pozornost je věnována zájmům a potřebám samotných pracovníků (kvalita pracovního života a spokojenost pracovníků).“*

Development Centrum je s využitím psychodiagnostických nástrojů uplatnitelné u personalistů firem i institucí, ale také u personálních manažerů. Psychodiagnostické nástroje pomohou správně poznat zaměstnance a zejména pak jejich osobnostní nastavení, kariérní motivaci, schopnost zvládat zátěž a stresové situace, komunikační styly, pozornost, verbální zdatnost a schopnosti a další.

## 2 ORGANIZACE DEVELOPMENT CENTRA

### 2.1 Obecná východiska

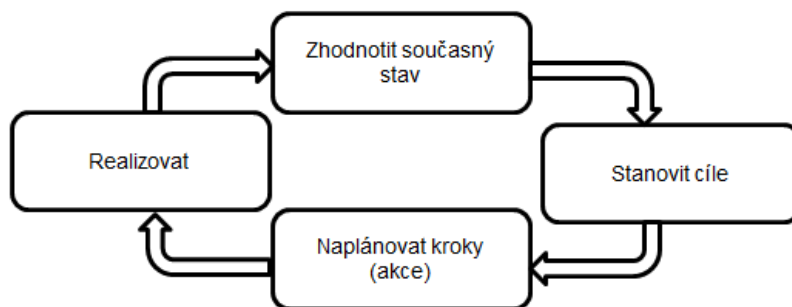
#### 2.1.1 Plánování osobního rozvoje

Na kvalifikaci a schopnostech členů týmu je závislé úspěšné fungování každého týmu. Nejlepších výsledků dosahují pracovníci, kteří svými znalostmi a schopnostmi odpovídají požadavkům a nárokům zaměstnavatele na danou pracovní pozici. Pokud tato souhra nastane, těžší ze situace obě strany. Je však velmi pravděpodobné, že po určité době nastane období, kdy zaměstnanec zvažuje změnu. Většinou se dostane do fáze, kdy má pocit, že již všechno umí, vše co mohl, předal a rád by vyzkoušel něco nového. To však neznamená, že musí ihned odcházet k jinému zaměstnavateli, do jiného oboru, na jinou pozici. Velmi často, zejména pokud je zaměstnanec spokojen s pracovním prostředím, kolegy v týmu, je dostačující, aby organizace poskytla takovému pracovníkovi možnosti osobního rozvoje, například formou dalšího vzdělávání.

*„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů.“* Armstrong (2007, s. 471)

Každý zaměstnanec má daný potenciál pro osobní rozvoj, ne však každý však ví, jak velký, na co může pomýšlet nebo co je nad rámec jeho schopností a vůbec jak to zjistit. Development Centrum je jednou z metod, která nabízí vybraným zaměstnancům toto vše zjistit.

Obrázek 3: Cyklus rozvoje zaměstnance



Zdroj: Armstrong (2007, s. 471)

Praxe v personalistice přináší poznatky o tom, že úspěšný zaměstnavatel se od neúspěšného odlišuje především tím, jak se dokáže starat o své zaměstnance, jak je umí motivovat k vyšší výkonnosti, z čehož plyne kladný a někdy až oddaný či loajální vztah zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

*„V době, kdy více a více společností má potíže udržet většinu nadaných a slibných zaměstnanců, tyto společnosti, které poskytují svým lidem výživné rozvojové zkušenosti, jsou mnohem úspěšnější v udržení věrných zaměstnanců.“* Thorne, Pellant (2007, s. 45)

### 2.1.2 Kompetence

O kompetencích vychází denně mnoho odborných knih, článků a ostatních publikací, ale doposud chybí stoprocentní shoda, co to vlastně kompetence je.

Hroník (2006, s. 29) definuje kompetenci jako způsobilost, která se skládá ze *"souboru určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností."*

Kompetence mohou být děleny do čtyř druhů následovně:

- Odborné kompetence – tyto kompetence určují, co by měl zaměstnanec ovládat po odborné stránce;

- Metodické kompetence – soubor postojů, znalostí, dovedností a schopností, které umožňují zaměstnanci zajistit efektivní dosažení naplánovaných cílů;
- Osobnostní kompetence – jedná se soubor osobnostních schopností, rozvíjení a upevňování etických názorů a postojů atd.;
- Sociální kompetence – tyto kompetence zahrnují vnímání a porozumění okolí, empatii a angažovanost.

Je to právě úloha personalisty či personálního oddělení každé organizace, aby zhodnotil, zda manažer disponuje kompetencemi v požadovaném rozsahu a ve správné výši.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 34) uvádějí dělení kompetencí dle Tyrona (2003), které je založeno na druhu a typu činnosti, na které jsou navázány vyžadované dovednosti:

- Manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti přispívající k vynikajícímu výkonu v roli manažera;
- Interpersonální kompetence – důležité pro účinnou komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními;
- Technické kompetence – jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní pozici a vykonávané funkci.

V další své publikaci Hroník (2007, s. 61) hovoří o kompetencích následovně. *"Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí.*

*Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů."*

I Hroník (2007, s. 32) rozdělil kompetence do skupin, tentokrát podle sociálněpsychologického hlediska: *"Sociálněpsychologický pohled na kompetence vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálněpsychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě."*

Tabulka 1: Skupiny kompetencí

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problému</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky
<b>Interpersonální (vztahové) kompetence</b> (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

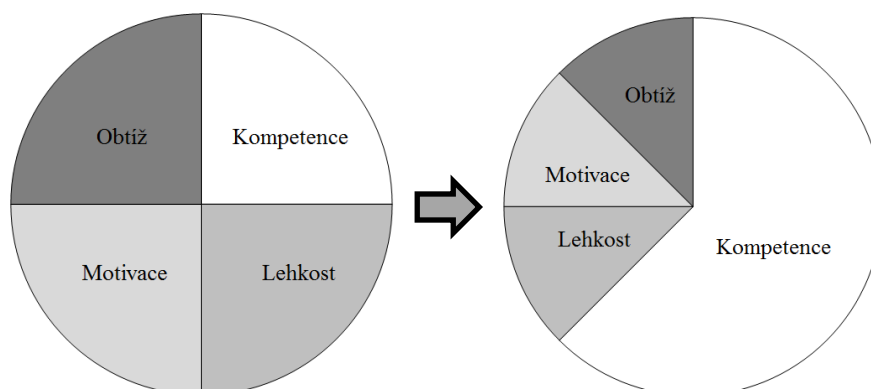
Zdroj: Hroník (2007, s. 32)

Jack Nasher (2018, s. 77 – 78, vlastní překlad) se pokusil o definici jednoduchého vzorce, sestaveného na základě výsledků výzkumů amerických psychologů Johna Darleyho a George Goethalse. Tento vzorec má vyjadřovat důležitost kompetencí v hodnocení výstupů, a to následovně:

*"Zjednodušeně lze definovat, že existují tři faktory, na které se pozorovatel zaměří během hodnocení výstupů:*

- *Motivace*
- *Stupeň obtížnosti (snadnosti)*
- *Štěstí*

Obrázek 4: Faktory jednotlivce 1



Zdroj: Jack Nasher (2018, s. 78)

*Podle tohoto vzorce platí, že čím víc je úkol náročnější, tím větší roli hraje schopnost (kompetence) jednotlivce v úspěšném výsledku, sehraje-li svou roli také náročnost či smůla a také vkládá-li menší úsilí, než by měl."*

## **2.2 Příprava, realizace a zpracování výsledků DC**

Jak již bylo uvedeno výše, Development Centrum patří mezi nejspolehlivější metody komplexního posuzování pracovního a rozvojového potenciálu zaměstnance jako jednotlivce, ať už za účelem výběru vhodného zaměstnance na danou pracovní pozici, hodnocení zaměstnance, nebo v případě Development Centra se záměrem osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a identifikace jejich potenciálu.

Dvořáková (2007, s. 270) uvádí, že metoda hodnocení zaměstnanců v AC (v našem případě DC) *"patří k časově a finančně velmi nákladným metodám, a proto je uplatňována spíše u kandidátů na manažerské a jiné mimotarifní funkce, zejména tedy u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním."*



Definice struktury DC není jednoznačná vzhledem k tomu, že jde o komplexní proces, který je většinou implementovaný na míru potřebám dané firmy nebo instituce a na základě konkrétních požadavků a rozvojového potenciálu jednotlivých účastníků DC pomocí využití souboru různých metod a technik založených hlavně na simulaci typických pracovních činností, které jsou relevantní jak ve firmě nebo v instituci.

Skupina hodnotitelů posuzuje najednou všechny účastníky, kterým vzájemné interakce umožňují lépe projevit své schopnosti hlavně v sociální oblasti. Hodnotitelé na základě jednotlivých výsledků společně vypracují hodnocení každého člena skupiny, tedy jak jednotlivého zaměstnance, tak se hodnotí vzájemná interakce a komunikace ve skupině. Využití DC je finančně a časově náročné, avšak umožňuje komplexní a poměrně spolehlivé prozkoumání jednotlivých schopností účastníků v rámci stanoveného programu DC. K realizaci DC přistupují spíše velké organizace, bez ohledu na to, ve kterých odvětvích působí. Metoda DC je celkově použitelná a aplikovatelná i pro menší firmy za pomoci externí poradenské agentury, která zajišťuje přípravu i realizaci DC. Je také možné kombinovat prvky interní a externí spolupráce při realizaci DC.

Ve firemní praxi pak AC a DC mají podobný charakter, průběh a využívají rámcově stejné metody, liší se hlavně účelem jejich využití, což se zohledňuje při sestavování konkrétního programu realizace AC nebo DC. DC představuje aktivní metodu vzdělávání a rozvoje. DC umožňuje rozvoj široké škály schopností zaměstnanců, především sociálních schopností, komunikace, prezentace, manažerských schopností, ale také schopnosti řešit problémy, vyjednávat, rozhodovacích schopností a další. Vychází ze zjištění aktuálního stavu klíčových kompetencí zaměstnanců, hlavně manažerů, jejich silných a slabých stránek a jeho výstupem může být návrh dalšího vzdělávání, povýšení nebo identifikace talentů, konkrétně například návrh koučinku pro manažery, návrh školení obchodníků v oblasti prodejních dovedností a další.

## 2.3 Příprava Development Centra

*"Je vhodné, aby celá přípravná fáze probíhala formou projektu. Tento přístup umožní lépe vymezit jednotlivé dotčené skupiny zaměstnanců, předem udělá jasno v potřebných nákladech, vytipuje možná rizika a v neposlední řadě stanoví i jednotlivé uzlové kontrolní body v časovém harmonogramu a umožní tak kontrolu i vrcholovému vedení."*  
Montag (2002, s. 40)

Je dobré se na DC dobře připravit tím, že organizace musí provést revizi stávající dokumentace, kterou má k dispozici. Hanzelková, Kostroň a Keřkovský (2013, s. 37) uvádějí k analýze současného stavu následující: *"Struktura dosaženého nejvyššího vzdělání pracovníků a potřebných let praxe v oboru patří mezi základní údaje, které by měly být v evidenci personalistů. Proto základním nástrojem analýzy je zkoumání toho, co tato evidence říká o schopnosti organizace úspěšně plnit své cíle v současnosti a jak se připravuje na budoucnost. Posuzování tedy znamená vztahování údajů (jistých dat) k (nejistým) představám o současných či budoucích stavech (cílech) organizace – což je značně subjektivní úsudek. Vynikajícím nástrojem analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb je využití metody tzv. development centra."*

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 75) úspěšný a efektivní průběh DC vyžaduje pečlivou přípravu, která se sestává z více jednotlivých kroků:

- Určení hlavních předpokladů a výběr metod DC
- Výběr hodnotitelů a účastníků DC
- Příprava časového harmonogramu DC

Je nutné se jednotlivým krokům věnovat více dopodrobna v následujících odstavcích.

### 2.3.1 Určení hlavních předpokladů a výběr metod DC

Klíčovým problémem během přípravy DC je určení předpokladů (prediktorů), které je možné v současnosti měřit u uchazeče o zaměstnání, resp. u zaměstnanců, a které mají propojení s kritérii úspěšnosti práce na daných pracovních pozicích, kterými jsou například výkon zaměstnance, množství vyrobených produktů, kvalita práce a další měřitelná kritéria. Při sestavování souboru prediktorů se vychází z popisu a specifikace

pracovního místa, informací získaných z rozhovorů s přímým nadřízeným daného zaměstnance, s personálním manažerem a personálními pracovníky a dalšími v organizaci firmy.

*"Důležitou náplní činností manažera je práce s lidmi, vedení spolupracovníků, vytyčování úkolů, jejich zapojení do plnění úkolů, aktivizace jejich činnosti. Má-li manažer vystupovat jako přirozená autorita vůči svým kolegům, podřízeným či okolí, musí pracovat i na sobě a ve své každodenní činnosti aplikovat celou řadu doporučení."* (Veber a kol., 2009, s. 392)

Na základě výše uvedeného je velmi žádoucí a potřebné, aby výběr metod byl připravován v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky hodnocených účastníků, kteří sami nejlépe vědí, jaké výstupy DC očekávají a jakým směrem mají být vypovídající.

V Development Centru se pozornost soustřeďuje pouze na vybrané klíčové kompetence, ve firemní praxi jich bývá 20- 25, typicky například pracovní zkušenosti, všeobecná inteligence, schopnost plánovat, rozhodovat, zda rozhodnutí je adekvátní a odpovídá dané záležitosti, kreativita, odolnost vůči stresu, schopnosti komunikovat, schopnost argumentovat a další, které mohou být individuálně určeny podle potřeb vedení a managementu dané firmy nebo instituce. Po určení kompetencí je třeba navrhnout metody, kterými se budou jednotlivé kompetence posuzovat. Metody je třeba volit tak, aby byla každá kompetence měřena opakovaně v různých situacích, které jsou svým charakterem odlišné, což zvyšuje objektivitu, ale i platnost a spolehlivost měření.

### **2.3.1 Výběr hodnotitelů a účastníků Development Centra, hodnocení**

Tým hodnotitelů tvoří obvykle: profesionální hodnotitel z externí odborné agentury, která realizuje DC, může to být také interní specialista na DC, zástupce organizace z oblasti lidských zdrojů, psycholog, případně další interní zaměstnanci firmy nebo instituce. Obvyklý průměrný počet účastníků v jednom DC se pohybuje mezi 8 – 12 zaměstnanci. Výjimečně se realizuje DC s menším či větším počtem účastníků, avšak z hlediska maximálního počtu 15 zaměstnanců. Předvýběr účastníků do DC je založen na ověření tzv. tvrdých dat, jako je soubor údajů ze životopisu, který se realizuje pomocí výběrových pohovorů se zaměstnanci. Ty probíhají osobně nebo telefonicky.

V jednom programu Development Centra je však podle aktuální firemní praxe průměrně 6-8 zaměstnanců, kteří by měli být ze stejné úrovně organizační struktury, z jednoho pracovního týmu a podobně.

Hodnocení každého účastníka je prováděno na konci celodenního programu DC a obsahuje hodnocení všech hodnotitelů (interních i externích). Je sepsána zpráva, která obsahuje všechny postřehy, které hodnotitelé k jednotlivcům zaznamenali.

Hroník (2006, s. 43) uvádí jako příklad hodnocení pětídílnou stupnicí, která *"má v sobě velký potenciál diferenciacie a je univerzálně použitelná. Pětídílnou stupnicí s hodnotami od 0 do 4 používáme při AC a DC, kterých se účastní interní assessoři, kteří někdy mají i menší zkušenosti s bodováním."*

Tabulka 2: Pětibodová stupnice

0 bodů	Nedostatečná úroveň, nutné ihned formulovat rozvoj od základů.
1 bod	Podprůměrná a limitující úroveň, je nutné formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2 body	Postačující minimální úroveň, lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení, přičemž rozvoj se zaměřuje na posílení silných stránek a potlačení těch slabých.
3 body	Optimální úroveň, rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4 body	Excelentní úroveň, ideální stav. Není nutné formulovat žádnou oblast ke zlepšení

Zdroj: Hroník (2006, s. 43, upraveno)

Při výběru hodnotitelů se vždy řeší otázka jejich počtu a rozložení poměru mezi externími hodnotiteli a interními hodnotiteli. Ač se v praxi často využívají pouze interní hodnotitelé, přináší to úskalí a rizika, a to pro objektivnost jejich výstupů. Externí hodnotitelé naopak přinášejí do rozvojového programu profesionalitu, zkušenost a určitou nezávislost v posuzování účastníků. Není však zanedbatelným faktem

skutečnost, že hodnotitel vybraný z řad interních zdrojů zná lépe prostředí a mnoho lokálních souvislostí a samozřejmě i finanční náklady jsou poměrně nižší ve srovnání s využitím externího konzultanta. Je tudíž zřejmé, že kombinace obou typů hodnotitelů je ideální sestava pro každý rozvojový program.

Development Centrum prakticky stojí na všech hodnotitelích. Výstup je považován za objektivní a vyrovnaný, jelikož se skládá z hodnocení více hodnotitelů, kteří se doplňují a vyvažují, čímž ustupuje subjektivní složka jedince do pozadí.

### **2.3.1 Příprava a harmonogram DC**

Organizace Development Centra a i jeho samotný průběh je dobré pojmut formou projektu, přičemž do přípravné fáze by měl být zahrnut celý projektový tým. Členy tohoto týmu by se měli stát personalisté daného podniku, externí konzultanti, ale i manažeři a nadřízení pracovníků, kteří se mají rozvojového programu zúčastnit.

Montag (2002, s. 41-42, upraveno pro podmínky DC) definuje etapy přípravné fáze následovně:

- a) V první etapě se doporučuje shrnout představy managementu (jaké mají být výstupy rozvojového programu) a výběr účastníků DC
- b) Výběr přiměřených technik, které budou v DC používány
- c) Výběr témat pro skupinovou diskuzi i individuální prezentace
- d) Proškolení týmu hodnotitelů

Development Centrum trvá většinou jeden až dva dny z hlediska programu i organizace, což už bylo specifikováno výše, minimálně však čtyři hodiny denně. Délka trvání DC umožňuje komplexní posouzení účastníků programu možností využití různých metod, včetně pozorování účastníků během celého trvání programu, sledování vlivu únavy, stresových nebo zátěžových situací. V průběhu Development Centra lze účastníkům předložit i náhodné úlohy v různých časových intervalech. Tím se mění míra stresu, se kterou se musí účastníci vyrovnat, přičemž se hodnotí jejich chování a výkon.

Montag (2002, s. 43) dále uvádí, že sama realizační fáze je paradoxně časově nejméně náročná. *"O to je však organizačně náročnější, zejména tehdy, jsou-li účastníky stávající zaměstnanci firmy, tj. jedná-li se o diagnosticko-rozvojový program. Je totiž nutno nejen shromáždit všechny účastníky najednou a na jednom místě, ale zorganizovat průběh AC tak, aby si nemohli navzájem sdělovat zkušenosti – tím by byla zpochybněna minimálně srovnatelnost výsledků. Tento problém vynikne především tehdy, je-li účastníků tolik, že je nutno AC pořádat na dvě či více etap. Zároveň musí být vyřešeny výrobní a organizační problémy, které se mohou vynořit díky výpadku řady pracovníků téže či příbuzné profese."*

Je samozřejmostí, že v průběhu konání rozvojového programu jsou účastníci vystaveni různým vnějším faktorům, které působí na jejich psychiku a mohou výrazně ovlivňovat jejich pocity, chování a vyjadřování.

*"V průběhu akce vznikají silné prožitky. S nimi je nezbytné pracovat průběžně na místě a také po skončení akce. Na místě se pracuje především s ventilací různých úzkostí, aby neměly negativní intervenující vliv. Ke tvarování a rámování obvykle dochází po skončení akce. Na místě je potřeba řídit ventilaci jen v nejnutnější míře, aby její energii bylo možné využít v dalším zpracování prožitků."* Hroník (2007, s. 212)

Obrázek 5: Od prožitku k zážitku



Zdroj: Hroník (2007, s. 212)

## 2.4 Metodika využívaná v DC

V rámci DC se využívají techniky a postupy, které jsou založeny na simulaci reálných pracovních, resp. manažerských situací, přičemž jednotlivé úkoly řeší účastníci individuálně nebo týmově. V Development Centru se využívá kombinace různých metod a technik, nejčastěji interview, modelové situace, cvičení na řešení problémů, manažerské hry, osobnostní testy a testy schopností.

**Skupinová diskuze** – v případě účastníků DC bude převažovat neřízená, spontánní diskuze. Je žádoucí, aby každý jednotlivec zaujal tu roli, která je pro něj pracovním prostředím typická a přirozená. Pokud bude požadováno zjistit reakce účastníků, pak je nutné pod vedením moderátora diskuzi řídit a usměrňovat. Pokud to technické zabezpečení umožňuje, pak je vhodné použít videozáznam z této aktivity. Montag (2002, s. 31)

**Individuální prezentace** – účastník se může ocitnout v roli aktivní, kdy sám prezentuje před publikem, nebo v roli pasivní, kdy on sám se stává hodnotitelem kolegy, jiného účastníka. Tato prezentace by měla být časově ohraničena s tím, že někdy méně je více. Opět je možné použít videonahrávku, ale je dobré mít na paměti, že v tomto případě působí kamera jako stresující činitel, který může ovlivnit konečný výsledek. Montag (2002, s. 32 – 33)

**Řízení porady** – jedná se o kombinaci dvou technik, a to hraní rolí a skupinové diskuze. Tuto techniku je vhodné zvolit v případě malé skupiny účastníků, jelikož je časově náročná. Videozáznam je vhodným zdrojem pro odhalení nedostatků. Montag (2002, s. 33)

**Hraní rolí, resp. manažerské hry** – je již metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje již značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti a přizpůsobivosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, vždy je však třeba řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích kompetenčních zaměstnanců a managementu. V DC jsou určeny pro osvojení požadovaných dovedností

a zkušeností v interpersonální oblasti, protože učí samostatně myslet a reagovat, konfrontovat své chování, respektovat jiné názory i ovládat emoce. Účastníci DC dostávají zpětnou vazbu nejprve od pozorovatelů, hodnotitelů a pak hodnotí jednotlivé situace i samotní účastníci. Montag, (2002, s. 34 - 35)

**Analýza manažerské dokumentace** – představuje komunikační cvičení, v němž jde o řešení každodenní problémů vyskytujících se na daném pracovním místě. Uchazeč dostane množství písemných dokumentů, které se obvykle nacházejí v poště manažerů či specialistů, například také listy, poznámky zprávy, záznamy, předpisy telefonických hovorů, apod. Kromě toho obdrží informace o celkové situaci a další podklady, například organizační struktur, plánovací kalendář a jiné. Úkolem účastníka je přiměřeně reagovat na informace a požadavky vyplývající z předložené manažerské komunikace. Účastník musí prohlédnout podklady, analyzovat informace, určit priority, přijímat rozhodnutí a předložit řešení v podobě akčních plánů, strategií řešení problémů a dalších relevantních návrhů. Při tomto typu cvičení většinou neexistuje jediné správné řešení. Cílem této metody je posoudit plánovací, organizační rozhodovací i analytické schopnosti zaměstnance jako jednotlivce, konkrétně zda uchazeč umí určovat priority, delegovat úkoly, zda deleguje úkoly smysluplně, zda nezapomíná na důležité aspekty, nebo jak se chová pod tlakem. Na základě této metody je možné identifikovat talenty v oblasti manažerských nebo vedoucích pracovních pozic. Gostik, Elton (2010, s. 82)

**Případová studie** – jedná se o individuální cvičení na základě písemného zadání, které je zacíleno na zodpovězení několika předem zformulovaných otázek. Hodnotí se, jakým způsobem se účastník orientuje ve velkém množství nepřehledných informací, jak strukturuje problém, stanovuje priority apod. Montag (2002, s. 36)

**Interview** – je možné tento termín označit jako individuální rozhovor, bývá obvykle strukturovaný a účastník dostává otázky týkající se své práce a minulých pracovních zkušeností. Dobře vedený rozhovor by měl být naplánovaný, měl by vytvořit formální atmosféru, povzbuzovat uchazeče k tomu, aby komunikovali. Je třeba, aby si manažer, který rozhovor s uchazečem vede, měl trvalé kontrolu nad průběhem rozhovoru. Tato konverzace by měla být nejen kontrolována, ale i řízena, aby se od uchazeče získalo



co nejvíce relevantních informací, na jejich základě se dá co nejpřesněji předpokládat budoucí pracovní výkon a pracovní možnosti uchazeče. Montag (2002, s. 36 – 37)

**Psychodiagnostické metody** – tyto metody již byly uvedeny výše a zaměřují se na diagnostiku vybraných předpokladů úspěšného provádění pracovní činnosti na vybrané pracovní pozici, většinou se využívají pro doplnění jiných metod DC. Psychodiagnostika by neměla v DC převládat, aby se výsledky neopíraly především o tyto testy, které jsou postaveny na jiném základě než ostatní testy DC. Psychodiagnostické metody, nejčastěji představují standardizované testy, vycházející z předpokladu, že nějaká vlastnost se vyskytuje ve velké skupině lidí alespoň v nějaké míře a test měří danou vlastnost u člověka v porovnání s ostatními zaměstnanci – jednotlivci. Při výběru konkrétních testů je třeba vycházet ze zvolených kritérií pro uchazeče o pracovní místo a vybrat takové relevantní testy, které měří individuální vlastnosti a schopnosti, které jsou v souladu se stanovenými kritérii, a zároveň je třeba zvolit, jaké výsledky testů budou považovány za splnění kritérií. Zároveň je potřebné na základě zjištěných vlastností predikovat budoucí pracovní chování a pracovní výkon testovaných zaměstnanců na pracovní pozici. Psychodiagnostika může probíhat přímo na místě, během programu DC, ale také v elektronické a online podobě. Montag (2002, s. 37- 38)

Dvořáková a kol. (2012, s. 159) uvádí následující: *"Psychometrické výkonové testy znamenají objektivní vyhodnocení poskytnutých dat. Jsou zaměřeny pouze na jeden aspekt, např. logické myšlení, krátkodobou paměť apod., který sledují. Testy jsou časově omezeny a mají jednoznačně určeny správné a špatné odpovědi."*

Součástí psychodiagnostických metod jsou:

- **Výkonové testy** – většinou se nepoužívají komplexní, multi faktorové testy inteligence, které jsou velmi rozsáhlé a celkově náročné, jak k vypracování, tak k následnému objektivnímu hodnocení zaměstnance. Spíše se používají kratší testy, v rozsahu 20 – 30 minut, zaměřené na posouzení vybraných klíčových schopností, vlastností posuzovaného zaměstnance.

- **Testy osobnosti** mají ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy. Testovaná osoba označuje v testu, které z uvedených činností, předmětů a s osob akceptuje a které odmítá. Tímto způsobem jsou zkoumány zájmy, postoje a celková charakteristika osobnosti zaměstnance.
- **Rozhovor** – zaměřuje se na osobnostní témata zaměstnance a slouží hlavně jako doplnění dalších jednotlivých testů. Otázky v rozhovoru jsou otevřené a zjišťují chování člověka v konkrétních situacích, v nichž musel prokázat nějaké schopnosti.
- **Sociogram** – používá se v případě potřeby sledování vzájemných vazeb. Umožňuje popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy v týmu, nebo zjistit, kdo má neformální autoritu, kdo by měl být v čele pracovního týmu a další.
- **Morální dilemata a etické rozhodování** – podstatou morálních dilemat je řešení problému, ve kterém se dostávají do souvislosti etika a ekonomika. Řešení situace není jednoznačné a stává se záležitostí nejen čistě ekonomických poznatků a parametrů, právních předpisů, ale nachází se pod silným tlakem etických momentů. Její vyhodnocení si však žádá zkušenosti a profesionální přístup, protože některé projevy mohou mít různé příčiny. Zařazení morálních dilemat do DC přichází v úvahu, když je třeba zjistit postoje a hodnotovou orientaci účastníků v rámci DC.

DC jsou moderní a vysoce hodnocené metody nejenom výběru a přijímacího řízení nových zaměstnanců, ale také pro identifikování oblastí rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců a manažerů, a to zejména z hlediska procesů a činností talent managementu v organizaci a v řízení firmy anebo instituce. Účastník je podroben analýze osobnosti, kde plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera nebo vedoucího zaměstnance. Během programu DC mohou být účastníci pozorováni týmem odborníků, skládajících se z psychologů, zkušenějších manažerů a jiných klíčových specialistů v rámci organizace dané firmy nebo instituce. Dvořáková a kol. (2012, s. 288)

## 2.5 Development Centrum jako nástroj Talent Managementu

Řízení talentu neboli Talent Management (dále jen TM), jako anglický ekvivalent je zažitý také v českém prostředí. Z firemní praxe vyplývá, že TM je péče o talentované zaměstnance. Talent Management se zaměřuje u zaměstnanců na pozici talentů na témata, která jsou rozhodující pro řízení a plnění strategických cílů firmy nebo organizace instituce. Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zajistit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované osobnosti – zaměstnance, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti potřebovat bude. Cílem je zajistit a identifikovat tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavních zdrojem každé úspěšné a prosperující firmy.

TM je možné chápat jako vědomý přístup, který se snaží přilákat, rozvíjet a udržet stávající zaměstnance s potřebnými schopnostmi tak, aby vyhovovaly současným a budoucím potřebám organizace firmy nebo instituce. TM je také specifická strategie, která hodnotí, rozvíjí a zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, které jsou potřebné k dosažení úspěchu v rámci pracovní pozice a v organizaci řízení firmy nebo instituce. Řízení talentu i z hlediska DC je zaměřeno na znalosti a schopnosti zaměstnanců, ale také na poznatky nezbytné k výkonu pracovní pozice zaměstnance. Aktivity řízení talentu zahrnují řízení výkonnosti, učení a rozvoje, koučování, vzdělávání, rozvoj schopností a další. V rámci realizace DC jsou tyto předpoklady, dovednosti a znalosti ověřovány, a to z hlediska identifikace potenciálu rozvoje talentovaných zaměstnanců v organizaci firmy nebo instituce

Dvořáková a kol. (2012, s. 286) uvádějí, že prioritami každé organizace jsou a pro nejbližší budoucnost zůstanou mimo jiné:

- *„řízení talentu – zahrnující mj. důsledné monitorování rozvoje poolu talentů v návaznosti na současné a budoucí podnikové procesy a plánování nástupnictví,*
- *rozvoj leadershipu – který se v posledních letech stal vůbec nejrychleji rostoucí agendou rozvoje; jeho podstatou je sestavení rozvojových programů zaměřených*

*na posílení strategické předvídavosti manažerů a jejich orientaci na tvorbu přidané hodnoty.“*

Efektivní systém TM se nestará pouze o získání perspektivních zaměstnanců, ale i to, aby byl mezi těmito zaměstnanci ten správný, zdravý vztah, který bude v souladu s firemní kulturou, a pro zákazníky budou zaměstnanci poskytovat přidanou hodnotu. Takový efektivní systém zároveň monitoruje a řídí tento vztah, dokud je pro organizaci firmy výhodné mít zaměstnance v řídicí struktuře na jednotlivých pracovních pozicích.

Kompletní pojetí TM je podstatné pro celou organizaci firmy nebo instituce. TM je přístupem, který musí být v souladu se strategickými cíli firmy nebo instituce, pokud má tento koncept opravdu efektivně plnit své úkoly. Pro vedení firmy je klíčové si uvědomit, že TM a výběr talentů v DC musí být v souladu se strategickými cíli firmy, s korporátní strategií firmy, ale také přístup všech manažerů na jednotlivých úrovních řízení. Na základě výstupů DC je možné TM implementovat ve firmě a implementace je stejně důležitá jako samotné procesy a činnosti TM. Senior manažer musí objektivně hodnotit výstupy TM, jako strategickou záležitost a musí důkladně chápat a komunikovat důležitost TM v rámci organizace firmy nebo instituce.

TM se stal jedním z nejdůležitějších slovních spojení v kontextu strategie řízení lidských zdrojů. Většina světových firem hovoří o TM jako o důležité součásti jejich korporátní firemní strategie, protože tuto koncepci považují za rozhodující až kritickou pro nalezení, rozvoj a motivaci správných zaměstnanců se správnými schopnostmi, zkušenostmi, know-how, kteří budou přímo ovlivňovat výkon firmy z vyšších řídicích a manažerských pozic. S postupným přechodem od personalistiky ke strategickému řízení lidských zdrojů se právě HR firmy stalo oddělením řídicí lidské zdroje. S tímto přechodem a změnou v pojetí HR můžeme sledovat stále více firem, které se snaží o úspěšnou implementaci TM procesů a činností, které jsou v mnoha případech realizovány v rámci DC. Daft, (2015, s. 419)

Daft (2015, s. 500-502) jako důvody TM a jeho realizace v DC je možné uvést následující:

- Talentů ubývá 10 – 15 % v nejrůznějších oblastech, souvisí to s nedostatkem lidských zdrojů ve všech oblastech lidské činnosti, služeb i výroby;
- Pro 80 – 90 % z těchto firem cílené rozvojové a kariérní programy, tedy i DC akcelerují kariéru talentů a zvyšují jejich výkonnost a kompetence;
- TM je stabilizačním faktorem těch nejmobilnějších zaměstnanců ve firmě;
- Když firma očekává výrazný nárůst počtu zaměstnanců nebo plánuje akvizici, na kterou bude potřebovat velké množství zkušených zaměstnanců;
- Firma plánuje reorganizaci a ještě dosud nebyla realizována identifikace talentů a plánů na řízení talentů ve firmě za účelem podpory firemních personálních cílů;
- Firemní vedení pocítuje potíže s obsahováním klíčových pozic či nedostatek zkušených zaměstnanců na pracovním trhu či v rámci interních firemních zdrojů;
- Firma úspěšně nabírá zaměstnance podle svých potřeb, ale nedokáže si je dlouhodobě udržet;
- Vedení firmy nedokáže jasně označit klíčové talenty ani identifikovat vysoce potenciální zaměstnance.

Pro firmu je složité najít správnou rovnováhu mezi udržením zaměstnanců na jejich stávajících pracovních pozicích a zároveň schopností nabídnout jim vhodné možnosti jejich rozvoje a růstu. Development Centra jsou založena v mnoha případech na tzv. "Best Practices" programech, které představují DC ověřené a zažité programy pro podporu řízení lidských zdrojů, které byly ve firmě zavedeny.

## **2.6 Výstupy Development Centra s uplatněním ve firemní praxi**

Koubek (2005, s. 248) uvádí, že pokud má být rozvoj talentů a jejich vzdělávání a další rozvoj smysluplné, měly by vzdělávací aktivity vycházet z identifikace potřeb zaměstnanců, což je nutné provádět v rámci personální strategie a personálních činností. Konkrétně jsou to výstupy z DC, které byly provedeny v rámci nastaveného a účelově

uspořádaného programu. V některých případech je vzdělávání zaměstnanců, jako talentů, realizováno jako přímý důsledek požadavků jejich přímého nadřízeného, a to na základě jeho účasti v DC, kde manažer nebo personální manažer působí jako hodnotitel. Ve většině případů jsou však tyto potřeby identifikované pomocí tzv. analýzy vzdělávacích potřeb. DC může poskytnout relevantní a objektivní podklady pro danou analýzu vzdělávacích a rozvojových potřeb talentů.

Provedení takové analýzy je prováděno v rámci personální strategie firmy a jednotlivých činností a procesů v oblasti lidských zdrojů, je to tedy i v rámci DC. Koubek (2005, s. 23)

*"Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždy, kdy jsou konfrontováni s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem, nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Pak musejí vymyslet nový způsob, jak se vyrovnat se situací. Budou se učit, budou-li analyzovat to, co dělali a konstatovat, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti."* Armstrong (2007, s.494)

Fáze identifikace vzdělávacích potřeb firmy je založena na odhadech a přibližných postupech v kontextu výstupů, které jsou získány z DC. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky na závěr celého cyklu vystupují jako zkušenosti do další fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak další cyklus firemního vzdělávání a rozvoje talentovaných zaměstnanců. Potřeby se určí jako rozdíl mezi předpokládanými a skutečnými výsledky firmy týkající se vzdělávání, mezi dosaženými výkony jednotlivých vnitrofiremních útvarů, úrovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců nebo jinými kritérii a charakteristikami jednotlivých zaměstnanců. Podstatné je také uvést, o jaké úrovni řízení v rámci organizace firmy hovoříme. Armstrong, Taylor (2015, s. 232)

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti

jednotlivců, týmů a firmy a v komparaci zjištěných údajů s požadovanou úrovní a se současným stavem vzdělávání v organizaci dané firmy. K tomuto slouží výstupy z provedeného Development Centra. Identifikace vzdělávacích potřeb a požadavků poskytuje odpovědi na tyto základní otázky, konkrétně: Armstrong, Taylor (2015, s. 233 – 234)

- je výkonnost v dotčených schopnostech a znalostech skutečně nezbytná?
- je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto schopností?
- podporuje ve skutečnosti management požadované chování týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- Jaké další bariéry ve výkonnosti ještě existují, jak je možné navýšit dále výkonnost firmy v souvislosti se vzděláváním ve firmě?

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v organizaci firmy je zvýšení výkonnosti jednotlivců, týmů i celé organizace firmy v rámci jednotlivých úrovní řízení. Aby se tak stalo, musí jít o předem naplánovanou a smysluplnou činnost zahrnující, jeho program a objektivní výstupy z DC. Smysluplnost získá především správným identifikováním vzdělávací potřeby. Děje se tak porovnáním stavu současné výkonnosti a očekávaného výkonu. Obě zmíněné teorie hovoří o tom, že rozdíl těchto dvou stavů nám jasně ukáže, zda je vzdělávací potřeba reálná. Hanzelková, Keřkovský, Kostroň (2013, s. 37)

Po analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb pro talentované zaměstnance směřuje celý proces k vytvoření konkrétního návrhu vzdělávacího programu zahrnující různé typy vzdělávacích aktivit nebo jen takové aktivity, které jsou aktuálně pro firmu a z hlediska jejich potřeb relevantní. Před zahájením tvorby nebo modifikace konkrétního vzdělávacího programu je nutné si uvědomit, co se dokáže zaměstnanec v organizaci firmy naučit sebevzděláváním, co v průběhu své pracovní praxe na pracovišti firmy a dané pracovní pozici, a co je možné dosáhnout jinými způsoby vzdělávání.

Nejdůležitějšími prvky plánování a projektování vzdělávání jsou: (Hroník, 2007, s. 146)

- Cílová skupina, která bude vzdělávána, označujeme je také jako účastníky vzdělávání, ať již jsou to řadoví zaměstnanci, management,
- Cíle vzdělávání, kterých má být dosaženo v daném časovém horizontu, od krátkodobého až po dlouhodobý časový horizont,
- Obsah vzdělávání, co vše budou obsahovat jednotlivé vzdělávací aktivity a oblasti vzdělávání pro cílovou skupinu,
- Výběr lektorů, organizace a náklady vzdělávání, přičemž vycházíme z interního nebo externího pojetí vzdělávání a všechny tyto formy mají svoje pozitiva i negativa.
- Prostředí, ve kterém bude vzdělávací program probíhat a za jakých podmínek.

Cílovou skupinou je myšlena skupina osob – talentovaných zaměstnanců, kterým je konkrétní vzdělávací aktivita určena. Může být vytvářena na základě věku, dosaženého vzdělání, profese či organizační struktury dané firmy. Správně definovaná cílová skupina pomáhá lektorovi zvolit přístup a umožňuje přesnější určení cíle vzdělávání.

Na základě všech informací je třeba definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem. Mnohokrát používáme kontrolní otázky, se kterými postupujeme od konce. Tyto otázky pomáhají upřesnit stanovení cílů vzdělávání v rámci organizace firmy. Při formulaci musíme mít jasně provázané pracovní a rozvojové cíle, které jsou v organizaci firmy nastaveny a prosazovány.

## **2.7 Příčiny neúspěšného Development Centra**

Pokud se organizace rozhodne o provedení Development Centra pro své zaměstnance, měl by velmi pečlivě od počátku posoudit, zda je právě metodu DC vhodné použít. Ne vždy může tato metoda přinést úspěch a očekávané výsledky.

Důležitým prvkem je samozřejmě rozhodnutí, zda provést rozvojové centrum externí najatou specializovanou firmou nebo vlastními silami, tzn. formou interního projektu, kdy firma vyčlení ze svého středu skupinu specialistů, jejichž úkolem bude příprava,



provedení a vyhodnocení Development Centra. Je zřejmé, že produkt Development Centra je časově i finančně náročný, proto společnosti mají tendenci zorganizovat DC vlastními silami. Není to totéž a někdy může právě na toto rozhodnutí organizace doplatit.

*"Nevhodná forma realizace a zpětné vazby přitom mohou napáchat takové škody na motivaci pracovníků, že problém zkoumání validity AC se v tom okamžiku stává zbytečným luxusem. Neprofesionálně realizované AC je pro organizaci obyčejně horší alternativou, než kdyby se nerealizovalo vůbec."* Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 107).

Dalšími příčinami selhání Development Centra jsou podle Montaga (2002, s. 50 – 52, upraveno):

- Nedostatečná příprava hodnotitelů – kvalitní příprava hodnotitelů může trvat v samotné organizaci i 1 den, což je pro některé hodnotitele i firmy odrazující, jelikož musí na tuto dobu manažery-hodnotitele uvolnit;
- Špatně využití výsledky – často mají účastníci oprávněné pochyby, kdy zejména DC prováděné v době restrukturalizace je tento program považován za selektivní výběr těch, kdo společnost opustí. Dalším velmi častým jevem je to, že se s výsledky vůbec nepracuje. Tím se předem velmi demotivují účastníci, kteří se mají zúčastnit dalších rozvojových programů;
- Špatně nastavená hodnotící kritéria – pokud se takto stane, pak výsledky DC neodpovídají výkonům, které zaměstnanec podává při výkonu své činnosti;
- Nedostatek podpory vrcholového vedení – pokud management není zapojen do organizace DC a ani nevyjadřuje podporu a zájem o výsledky, pak je téměř jisté, že ostatní účastníci (hodnotitelé a z řad středního managementu) budou považovat jakoukoliv další snahu o rozvojový program za nedůležitou;
- Výběr metody DC byl nevhodný – tento typ rozvojového programu je určen především střednímu a vyššímu managementu, profesím z řad prodejců, kteří se dokáží vložit se do předepsané situace a „hrát roli“. Dále je od účastníků očekávána jistá dávka „exhibicionismu“, účastníci se musí projevit a předvést se před hodnotiteli a ostatními účastníky.

### 3 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Development Centrum je komplexní metoda řízení lidských zdrojů, která se využívá k posouzení potenciálu a budoucího rozvoje zaměstnanců. Metodologie Development Center však stojí na souboru několika dalších metod, které dávají dohromady její finální mnohotvárnost a celistvost. Jedná se zejména o skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody.

Za talenty jsou ve společnosti označováni ti zaměstnanci, kteří vynikají nadstandardním potenciálem pro rozvoj a růst uvnitř společnosti. Proto, aby společnost tyto talenty identifikovala, pomáhala rozvíjet a podporovala v jejich růstu, jsou určeny rozvojové programy, které pro ně organizují. Na základě absolvování rozvojového programu je zpracován individuální plán rozvoje. Prostřednictvím zpětné vazby obdrží účastník návrhy, jak postupovat v přípravě a realizaci svého rozvojového plánu. Součástí těchto návrhů jsou vhodné a upřednostňované tréninkové metody, doporučená literatura a časový rozvrh, který vychází z výstupů z rozvojového programu.

Z poznatků v teoretické části vyplývá, že Development Centrum je metoda vhodná pro posuzování zaměstnanců na manažerských pozicích. Pro zaměstnance nižších úrovní je nevhodná, a to pro její časovou náročnost a její finanční nákladnost. Velmi důležitou složkou manažera každé úrovně od té nejnižší až po vrcholové manažery, je vedení lidí, a to jako jednotlivců, tak i celých týmů. Rozvojové programy pomáhají manažerům rozpoznat jejich roli v rozvoji ostatních lidí. Jemu svěřený jednatel musí mít pocit, že je jim nasloucháno, že o ně dostatečně postaráno, jsou ceněni a jejich nadřazený si jich váží. Toto je základní vzorec každého úspěšného vztahu nadřazený - podřízený, od kterého se vyvíjí další souvislosti osobního rozvoje manažera i jeho podřízeného.

Thorne a Pellant (2007, s. 43) zmiňují mimo jiného také: *"Vedoucí by měli být vedeni k tomu, aby vytvářeli osobní rozvojové plány pro každého jednotlivce ve svém týmu, ke společnému zjištění jejich silných stránek a rozvojových oblastí. Měli by pracovat na zajištění příležitostí, v nichž by rozvíjeli nové dovednosti a nabízeli trvalou podporu,*

*vhodné školení a příležitosti osobního vedení. Dále je třeba povzbudit vedoucí, aby se nezapomínali u členů svého týmu informovat, nakolik je jejich rozvoj progresivní, poté, co začnou."*

Z výše uvedeného vyplývá, že nejde jenom o manažery samotné, ale i o členy jejich týmů či týmy jako celky. Manažeři samotní hrají velmi důležitou roli při nalézání nových talentů z postů řadových zaměstnanců, kteří jsou velmi důležití pro úspěch celé firmy. Nadaní a talentovaní zaměstnanci rádi zůstanou ve firmě, pokud jejich nadřízený projevuje zájem o jejich nápady a další osobní rozvoj. A právě ta firma, která se umí o své zaměstnance postarat, má nespornou konkurenční výhodu na trhu.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 PRŮZKUM: DEVELOPMENT CENTRUM Z POHLEDU HODNOCENÝCH ÚČASTNÍKŮ

#### 4.1 Cíl a hypotézy průzkumu

Cílem a výstupem diplomové práce je srovnání, jakým způsobem se liší pohled účastníků Development centra bezprostředně po absolvování DC a následně po uplynutí několika týdnů či měsíců.

Autorka práce si klade za úkol zjistit:

- jakou metodiku využívá společnost zabývající se poskytováním rozvojových programů dodavatelským způsobem;
- jak účastníci vnímají svou účast v rozvojovém programu na začátku a v průběhu první fáze Development Centra;
- zda se změnil názor účastníků Development Centra s odstupem několika týdnů či měsíců po absolvování rozvojového programu.

Hypotézy, které budou v praktické části této diplomové práce potvrzeny či vyvráceny:

#### **Hypotéza A**

Pro většinu byla účast v Development Centru novou zkušeností, to znamená, že absolvovali Development Centrum poprvé.

#### **Hypotéza B**

Účastníci Development Centra vidí jako překážku v osobním rozvoji nedostatečnou podporu ze strany zaměstnavatele.

#### **Hypotéza C**

Účastníci Development Centra nepovažují svou účast v tomto programu za dobrou zkušenost a brání se další účasti v podobném programu.

#### **Hypotéza D**

Absolvováním Development Centra se změnil postoj účastníků vůči zaměstnavateli.

## 4.2 Časová organizace průzkumu, jeho fáze a metodika

Pro zpracování praktické části byla oslovena společnost MgC Group s.r.o. se žádostí o spolupráci na získání zpětné vazby od účastníků rozvojových programů, které MgC organizuje a pořádá pro své klienty. Na začátku spolupráce byl také proveden strukturovaný rozhovor s jednatelkou a majitelkou společnosti, který se zaměřoval zejména na metody testování rozvojových programů, jejich organizaci a průběh.

Jak již bylo v úvodu i dále v této práci uvedeno, praktická část se zabývá pohledem účastníků rozvojového programu v období, kdy samotný rozvojový program začal či probíhala jeho úvodní fáze a jestli a jak se jejich pohled změnil s odstupem několika týdnů či měsíců, kdy každý z účastníků měl dostatek času a možnost přemýšlet nad tím, zda se jeho vztah k zaměstnavateli změnil či posunul, zda sebe vidí jinak než na počátku programu a jak celkově hodnotí to, že byl do tohoto programu zahrnut a měl možnost se tohoto programu zúčastnit.

Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu celého roku 2018 v několika fázích, a to podle situace, kdy byla společnost MgC poptána svými klienty na provedení rozvojového programu. První rozvojový program se konal v měsíci březnu, další pak v červnu, říjnu a listopadu. Z těchto termínů byly poskytnuty odpovědi na první ze dvou dotazníků. Tyto první dotazníky byly předány účastníkům v papírové podobě a účastníci je vyplnili v místě konání akce a předány zástupci organizující společnosti. Druhý dotazník byl zpracován elektronickou formou přes webové rozhraní a odeslán všem účastníkům zhruba po třech měsících od konání Development Centra. Tyto dotazníky se vracely zpět společnosti MgC během několika dnů a zástupce organizující společnosti zpracoval výstupy ve formě souhrnné tabulky.

Dotazník A se zabývá tím, jaké mají účastníci zkušenosti s podobným programem, jaká mají očekávání od absolvování tohoto programu, jaký mají postoj ke svému zaměstnání a zaměstnavateli a jaký mají postoj k sobě sama v otázce dalšího profesionálního rozvoje.

Dotazník B se zaměřuje na to, jestli nastaly nějaké změny a případně jaké, a to právě absolvování rozvojového programu. Otázky se zaměřují na změny v postojích samotného zaměstnance, ale také zda zaměstnanec pocítuje nějaké změny v postojích a chování zaměstnavatele vůči němu.

Plné znění dotazníků ve všech jazykových verzích je uvedeno v přílohách B až G na konci této práce.

### **4.3 Kvalitativní průzkum**

Kvalitativní průzkum byl proveden formou strukturovaného rozhovoru s majitelkou a jednatelkou společnosti MgC Group s.r.o., který probíhal v měsíci lednu 2018. Dále byly pro praktickou část této diplomové práce poskytnuty interní materiály společnosti a byly použity informace dostupné na internetových stránkách MgC.

#### **4.3.1 Základní charakteristika společnosti**

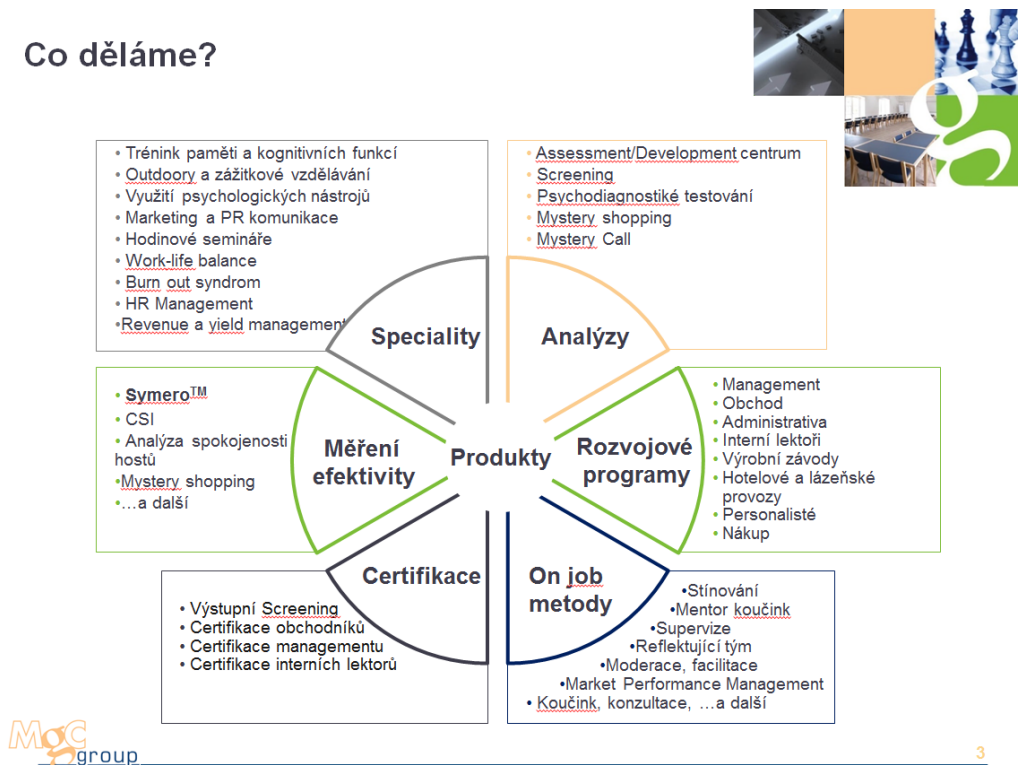
Společnost MgC Group s.r.o. (dále také MgC) byla založena v roce 2007 a již 10 let nabízí na trhu služby v oblasti personálního poradenství. Svým klientům, připravují rozvojové programy na míru dle konkrétních potřeb jednotlivých firem a dle zadání, které od klientů obdrží. Zákazníci MgC přicházejí z řad nadnárodních společností a koncernů, ale také začínající a rozvíjející se firmy, které se na trhu teprve orientují a hledají své místo.

Zákazníci MgC přicházejí z mnoha odvětví průmyslu a výroby, jako například automobilový průmysl, technologicko-strojírenský průmysl, potravinářský průmysl, dále pak klienti působící v maloobchodu, ubytovacích službách, lázeňství. Nemalý podíl tvořící referenční základnu MgC jsou finanční instituce, banky a pojišťovny, poradenské a konzultační společnosti.

Společnost MgC Group neomezuje své služby pouze na ty, které jsou klienty primárně žádány, ale investuje do vlastního výzkumu a vývoje inovativních vzdělávacích metod, které dále poskytuje svým zákazníkům. Tím generuje přidanou hodnotu svých poskytovaných služeb a zvyšuje konkurenceschopnost svých klientů.

Jedním z několika dalších záběrů činností MgC jsou její aktivity v rámci předních českých vysokých škol a univerzit, kde někteří lektori působí či MgC poskytuje konzultace. Současně je potřeba zmínit také skutečnost, že MgC je akreditována Ministerstvem školství k udělování akreditace "Lektor vzdělávání dospělých".

Obrázek 6: Aktivity MgC Group



Zdroj: interní materiál MgC Group s.r.o

K dalším aktivitám, které může MgC svým klientům nabídnout se řadí organizování teambuildingů, outdoor a zážitkové vzdělávání, trénink paměti a kognitivních funkcí, psychologie pro obchodníky, Burn-out syndrom a mnoho dalších.

MgC Group nabízí své služby nejenom v rámci České republiky, ale vzdělávací aktivity provozuje také v dalších zemích Evropy, jako například Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rakousko či Německo. Nicméně ani toto není konečný výčet geografického záběru

aktivit společnosti MgC, protože není výjimkou, že klienti - zadavatelé mají své závody a pobočky i mimo teritorium Evropy.

Personální zázemí MgC Group tvoří dvě zakládající majitelky a tým v back officu, nicméně těmi nejdůležitějšími je zhruba čtyřicet konzultantů a lektorů, kteří absolvovali lektorskou akademii MgC a většina má kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání dle norem Národní soustavy kvalifikací ČR. Do týmu také patří tým andragogů a produktových specialistů, psychologů, sociologů, projektových koordinátorů, obchodníků a marketérů. Společnost operuje vlastními školícími prostorami, které může klientům nabídnout v případě, že je žádoucí, aby byly služby poskytovány mimo pracoviště zaměstnanců.

V oblasti zpracování a poskytování rozvojových programů je produkt připraven dle kroků, které společnost MgC dodržuje a ctí.

Obrázek 7: Postup přípravy produktu



Zdroj: interní materiál MgC Group s.r.o



Je dobré a důležité také uvést, že společnost MgC vytvořila společně se specialisty z ČZU vlastní unikátní systém měření efektivity Symero™, který umožňuje průběžně monitorovat veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity. Jedná se zejména o:

- Vyhodnotit efektivitu investice do rozvoje konkrétní skupiny účastníků;
- Změřit a vyhodnotit efektivitu rozvoje celé skupiny;
- Změřit a vyhodnotit efektivitu rozvoje jednotlivých účastníků;
- Sledování průběžné implementace/výsledků realizace a motivace jednotlivých subjektů zainteresovaných na projektu rozvoje;
- Měření úspěšnosti jednotlivých kroků, a díky archivačním nástrojům i trendy s ohledem na dlouhodobou udržitelnost;
- Zefektivnění interní komunikace – management má průběžný přehled o stavu projektu;
- Jednotný monitoring/reporting;
- Identifikace rozvojových priorit pro management;
- Optimalizaci nákladů na rozvoj;
- Možnost provázání se stávajícími nástroji klienta jako např.: kompetenční modely, hodnocení zaměstnanců aj.

#### **4.3.2 Postupy a organizace MgC pro rozvojové programy**

V případě organizování jakéhokoliv rozvojového programu (Assessment Centrum/Development Centrum, Screening), prochází tato akce stejným scénářem a předem danými postupy, které jsou však pro každou firmu unikátní:

- **Vstupní analýza** – je nedocenitelnou součástí každého rozvojového programu. Díky vstupní analýze je možno pozorovat prostor pro rozvoj týmu, případně též situace, které by mohly být potenciálně dobrým námětem na případové studie v rámci rozvojového programu. Každá vstupní analýza poskytuje velmi detailní a podnětný report popisující stávající situaci v managementu firmy a zároveň přichází s konkrétními návrhy jak dále postupovat při rozvoji.

- **Rozvoj týmů** – vesměs každá společnost, ať už jakkoliv velká, se skládá z jednotlivců, kteří společně tvoří pracovní tým. Jejich výkonnost individuální nebo skupinová je závislá na tom, jak umí týmový manažer pracovat se svým týmem, zacházet s jeho dynamikou a specifiky.
- **Implementace a udržitelnost** – jedná se o nejdůležitější část celého rozvojového programu. Jde o to, jakým způsobem umí samotný tým a týmový manažer využít výsledky rozvojového programu, začlenit je do denní běžné praxe a dále je udržet. Konzultanti MgC se aktivně ujíždí, zda rozvojový program přinesl očekávaný výsledek, co se zlepšilo a na čem je třeba ještě pracovat.

Obvykle probíhá rozvojový program déle než 12 měsíců v minimálním rozsahu 6 dnů, avšak po dohodě se zadavatelem může být program rozložen dle potřeb a možností klienta. Rozvojové programy jsou koncipovány v souladu s potřebami klienta a očekávaných posunů ve znalostech, schopnostech a dovednostech účastníků. Po ukončení naplánovaného rozvojového plánu vždy následuje vyhodnocení a doporučení dalších kroků.

Místo konání rozvojových programů je ve větší míře situováno do konferenčních prostor zákazníků nebo vybraných hotelů, což vyžaduje mobilitu konzultantů a lektorů, kteří přijíždějí za svými klienty na předem dohodnuté místo. Nicméně, jak už bylo výše zmíněno, MgC nabízí k využití své administrativní zázemí, které je klientům taktéž k dispozici a v některých případech i tuto možnost klienti využívají. Obě varianty mají své klady i zápory. Prostory pořadatelské agentury jsou zcela novým prostředím pro všechny účastníky, kteří se rozvojového programu účastní. To znamená zcela stejné a rovnocenné podmínky. Pokud je však dohodnuto, že se vyčlení pro provádění této aktivity některé z prostor zákazníka, například konferenční místnost, může to některé z účastníků znevýhodnit. Třeba tím, že část zúčastněných tyto prostory pravidelně navštěvuje při jednáních, což může na ně zapůsobit pozitivně tím, že jsou na domácí půdě. Zatímco ti druzí jsou v nevýhodě kvůli novému prostředí, ve kterém se nemusí cítit komfortně. Pokud však jsou všichni účastníci bez výjimky v prostorách jim dobře známých, mohou se uvolnit a lépe soustředit na program.

### 4.3.3 Metody testování MgC

**Modelové situace** – jedná se o řešení problému v simulovaných podmínkách v interakci s partnerem, kdy jsou dané výchozí podmínky, nastíněný problém, zadaný cíl a zadaná role. Ve skupinových i párových modelových situacích jsou částečně předdefinované role partnera (partnerů), který je účastníkovi kolegou, spolupracovníkem, podřízeným/nadřízeným, člověkem, kterého je cíl získat pro spolupráci či jako zákazníka, atd.

- a) Individuální modelová situace – účastník programu řeší zadaný úkol samostatně (příkladem je individuální prezentace)
- b) Párové (dialogové) modelové situace – jedná se o rozhovor ve dvojici; každý kandidát/účastník programu má zadanou svou roli, cíl a partnera či protihráče (např. rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, obchodní jednání mezi prodejcem a zákazníkem, vyjednávání atd.)
- c) Skupinové modelové situace – týmové aktivity, kdy skupina účastníků programu společně vymýšlí řešení, diskutuje nad variantami a účastníci mají za úkol se shodnout na společném řešení (např. týmová spolupráce, týmové vyjednávání).

**Případové studie** – tato metoda testování zahrnuje individuální písemné aktivity, kdy každý účastník dostane písemné zadání úkolu, který písemně zpracuje. Jedná se o aktivity, kdy účastník musí analyzovat nějaké podklady a na základě analýzy vypracovat řešení. Příkladem případových studií může být zadání nastavení strategie nebo návrhy opatření, atd.

**Skupinové aktivity** – jedná se o aktivity, kdy jsou zapojeni všichni účastníci programu. Společně vymýšlí řešení, diskutují nad variantami. Účastníci mají za úkol najít řešení (týmová spolupráce), shodnout se na společném řešení (týmové vyjednávání).

**Psychodiagnostické testování** – psychodiagnostické metody využívané společností MgC jsou testovány ve formě dotazníků, které účastníci vyplňují. Tyto metody poskytují o osobnosti plastičtější obraz než samotné pozorování chování. Díky nim je možné zjistit i potenciál účastníka, který by jinak zůstal nerozpoznán.

Osobnostní dotazníky, které jsou využívány, jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi účastníka o jejich vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobech reagování v nejrůznějších situacích. Výstupy dotazníků tedy poukazují na sebehodnocení, na to, jak dotazový vidí sám sebe, jak se cítí být zkušený. Použité dotazníky se zaměřují na potřebu stability, extroverzi, otevřenost vůči zkušenosti, přístup k lidem, přístup k úkolům a také na motivaci k výkonu. Zároveň sledují přístup k druhým lidem a interpersonální charakteristiky jedince.

#### 4.3.4 Hodnocení účastníků rozvojových programů MgC

Role hodnotitelů se soustřeďuje na pozorování toho, jakým způsobem se jednotliví účastníci staví k prezentovaným problémům a následnému hodnocení. To probíhá na číselné škále. Hodnotí se jednotlivé projevy chování rozčleněné do několika oblastí, které vycházejí z kompetenčního modelu dané společnosti. Kompetenční model vystihuje oblasti chování, které jsou pro firmu důležité a zabezpečují její přežití a úspěch na jejím specifickém trhu. Nejčastěji se jedná o orientaci na výkon, zákaznickou orientaci, komunikační a prezentační dovednosti, leadership apod. Každá modelová situace je zaměřená na zjišťování stupně rozvinutí odlišných kompetencí a zároveň každá kompetence se v jednotlivých modelových situacích projevuje mírně odlišně.

Obrázek 8: Hodnotící škála MgC

0	1	2	3	4	5
Vyžaduje rozvoj od základu	Vyžaduje výrazný rozvoj (podprůměr)	Vyžaduje rozvoj (nižší průměr)	Převážně odpovídá (průměr)	Splňuje očekávání (vyšší průměr)	Přesahuje očekávání (nadprůměr)
Nulová úroveň (nevyhovující)	Mizivá úroveň (velmi nízká)	Nízká úroveň (nižší)	Dostačující úroveň (vyhovující)	Vysoká úroveň (optimální)	Velmi vysoká úroveň (excelentní)
Zásadní rozpor se všemi body či absence kompetence	Zásadní rozpor s většinou bodů	Odpovídá popisu zhruba v polovině bodů	Odpovídá popisu ve většině bodů	Odpovídá popisu ve všech bodech	Nelze formulovat žádnou oblast ke zlepšení

Zdroj: interní materiál MgC Group s.r.o

Množství informací, které se dají z dané modelové situace vytěžit, samozřejmě nezáleží jen na metodě samotné. Metoda je pouze jakýmsi nástrojem, který se stává užitečným až v rukou hodnotitelů. Je totiž zapotřebí poznat nejen paletu scénářů, ve které se daná situace může vyvinout, ale i to, jak z ní, respektive ze samotných účastníků, dostat maximum reakcí relevantních pro rozhodování.

Sklobením dvou pohledů interních a externích hodnotitelů se naplňuje další důležitý princip Development Centra, kterým je princip vícero očí. Tento princip je také způsobem, jak zvýšit objektivitu pozorování. Samozřejmě, že objektivita nebude nikdy absolutní, protože každý z hodnotitelů vnímá rozličné situace různě. Je však třeba mít na paměti alespoň základní pravidla, která pomáhají předejít nejčastějším chybám při pozorování. Je zapotřebí rozlišovat mezi popisem, pocitem a interpretací, kde popis je jakousi objektivní rekapitulací pozorovaného, zatímco interpretace je zařazení konkrétního projevu chování do předpokládaného kontextu, který je nejčastěji daný osobní zkušeností hodnotitele – čímž se stává velmi subjektivním a pro hodnocení méně vhodným.

Aktivní zapojení hodnotitelů závisí na dané modelové situaci. Například při skupinové práci uchazečů se ponechává situace bez zásahu, na závěr však může hodnotitel vstoupit jako účastník v roli nadřízeného, investora nebo někoho, komu má být celkové řešení prezentované. V individuálních situacích je zapojení vysloveně žádoucí. Hodnotitel tedy působí jako figurant, který se kandidátovi snaží situaci přiblížit realitě. Celkově lze říci, že zapojení hodnotitelů dává situaci nový rozměr a přináší další informace o účastnících.

Je nutné také zmínit možné chyby v hodnocení, o kterých je nutné vědět. Nepřesnosti či chyby, kterých se hodnotitelé mohou při pozorování nebo hodnocení výkonu dopustit, a které vedou k jednostranným a nesprávným závěrům, pramení například z tzv. skupinového myšlení (groupthink), efektu prvního dojmu (halo efekt), podléhání různým stereotypům, efektu shovívavosti či mírnosti, tendence nadhodnocovat příslušníky naší či blízké skupiny a tak dále. Je důležité o těchto zkreslujících efektech vědět, aby se s nimi při pozorování a následném hodnocení počítalo a mohly se eliminovat.

## 4.4 Základní charakteristika zkoumaného vzorku respondentů

### 4.4.1 Zadavatelé Development Centra

#### Zadavatel A

Jeden z nejvýznamnějších průmyslových podniků České republiky, jehož počátky sahají do roku 1895. Společnost vyvíjí, vyrábí a prodává automobily, komponenty a náhradní díly a také poskytuje servisní služby pro své produkty a je více než 25 let součástí nadnárodního koncernu. Tato společnost dlouhodobě dbá na dostatek kvalitních zaměstnanců, a proto si vychovává své vlastní pracovníky nejenom na úrovni středního průmyslového učiliště, ale také vysokoškolské odborníky ve svém oboru. Vlastní program Akademie zabezpečuje další vzdělávání stávajícím zaměstnancům, obzvláště v oblasti nových technologií. Společnost věří v sílu týmové práce a v přístupu jednotlivců spatřuje svůj největší potenciál.

Tabulka 3: Zadavatel A - Základní údaje (rok 2017)

Průmysl	automobilový
Počet zaměstnanců	31.690
Obrat	407.400,0 mil Kč

Zdroj: internetové stránky společnosti – Zadavatel A

#### Zadavatel B

Jedná se o slovenskou firmu, která je dceřinou společností nadnárodní rodinné průmyslové a technologické společnosti založené v roce 1927 v Rakousku. Slovenská pobočka je jedním z největších průmyslových zaměstnavatelů v regionu a současně největší závod v nadnárodní skupině. Zásobuje automobilový průmysl aplikacemi práškové metalurgie nejvyšší přesnosti a kvality, dodává ložiska a součásti pro karoserie a podvozek. Tato společnost má důkladně vypracovaný systém podchycení talentů již z řad studentů, kterým nabízí pracovní programy při studiu, a to jak na úrovni

učňovských a středních škol, tak i pro studenty vysokých technických škol a univerzit. Také na úrovni stávajících zaměstnanců má společnost vypracovaný systém osobního rozvoje zaměstnanců, do kterého patří vzdělávací programy, koučing a mentoring či pravidelné průzkumy názorů zaměstnanců.

Tabulka 4: Zadavatel B - Základní údaje (rok 2017)

Průmysl	strojírensko-technologický
Počet zaměstnanců	840
Obrat	2.583,1 mil. Kč

Zdroj: internetové stránky společnosti – Zadavatel B

### **Zadavatel C**

Druhý ze zadavatelů je americká výrobní společnost, která se nachází v regionu s nejvyšším podílem automobilového průmyslu v USA. Tato společnost také spadá do stejné nadnárodní skupiny, jako v případě Zadavatele B, avšak její výrobní portfolio je trochu odlišné. Jejimi produkty jsou mokré a suché třecí materiály pro spojky a brzdy, které dodává nejen automobilovým odběratelům, ale současně odběratelům podnikajícím v leteckém a stavebně-strojírenském průmyslu. Tato pobočka byla založena v roce 1994. Také program osobního rozvoje zaměstnanců je velmi podobný, jako u slovenské pobočky, jelikož všechny dceřiné společnosti mají identicky stejný přístup k zaměstnancům, jako sama mateřská společnost.

Tabulka 5: Zadavatel C - Základní údaje (rok 2017)

Průmysl	strojírensko-technologický
Počet zaměstnanců	107
Obrat	193,8 mil. Kč

Zdroj: internetové stránky společnosti – Zadavatel C

#### 4.4.2 Profil účastníků Development Centra

Celkem čtyři DC, které byly organizovány ve všech třech organizacích ve třech různých státech, se účastnilo celkem 51 zaměstnanců, a to v poměru: 23 v České republice, shodně 14 účastníků na Slovensku a v USA. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, ideálním počtem účastníků je do 15 osob, což je také model, který byl uplatňován také v těchto konkrétních rozvojových programech.

Účastníci DC jsou členy středního managementu jednotlivých firem, kteří jsou odpovědní za dílčí úseky výrobních činností a řídí týmy pracovníků, kteří jsou jim přiděleni a spadají do oblasti řízení každého z manažerů.

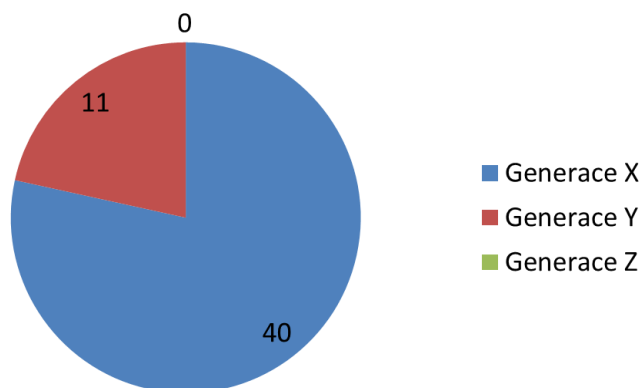
Zatímco počet respondentů u prvního dotazníku byl 100%, tzn. všech 51 účastníků rozvojového programu dotazník A vyplnilo, v druhé fázi při návratnosti dotazníků B byla odezva 90%, což znamená, že druhý dotazník vyplnilo celkem 46 zúčastněných, a to v poměru 19 účastníků z České republiky (o 4 méně než dotazník A), ze Slovenska vyplnilo dotazník B 13 účastníků (o 1 méně než dotazník A) a v případě účastníků z USA je i v případě dotazníku B návratnost totožná s dotazníkem A, což znamená všech 14 účastníků.

- **Věk účastníků**

Ve středním managementu výrobních firem je stále ještě ve větším podílu zastoupena generace X. Jedná se o zaměstnance se zkušenostmi z praxe, které jsou nezanedbatelnou výhodou zaměstnanců zejména výrobních firem. Je viditelný pozvolný nástup mladší generace, která je narozena po roce 1980, ale stále se ještě neobjevují ročníky generace Z. Tato skupina lidí, narozených po roce 2000, buď stále ještě studuje na vysokých školách, nebo jim chybí (pro výrobní firmy) velmi žádané zkušenosti z praxe v případě středoškoláků.



Graf 1: Věk účastníků

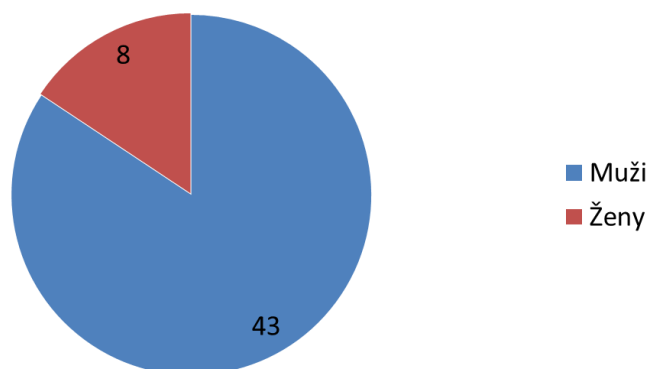


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

- **Muži versus ženy**

Jelikož se ve všech třech případech jedná o společnosti zabývající se automobilovým průmyslem a z oblasti strojírensko-technologické, není překvapující, že je zřejmý majoritní podíl mužů, kteří jsou zastoupeni ve středním managementu těchto výrobních společností. Z celkového počtu účastníků je podíl mužů celkem 84%.

Graf 2: Muži versus ženy



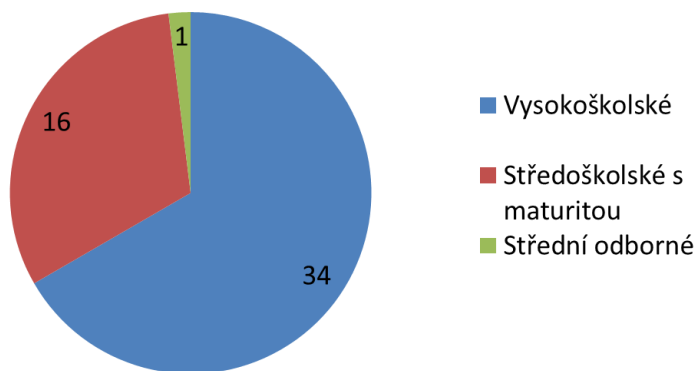
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Bylo by zajímavé zjistit, zda oněch 8 žen, které se rozvojového programu zúčastnily, pracuje přímo ve výrobě či byly vybrány jako zástupci vedoucích týmů a manažerů administrativních zaměstnanců a zastávají pozice liniových manažerů pro obchodní, marketingové či finanční oddělení, atp. Tato skutečnost však nebyla v rámci šetření zkoumána.

- **Vzdělání účastníků DC**

Nadpoloviční většina účastníků DC má vysokoškolské vzdělání, přičemž těch, kteří vykonávají manažerskou funkci s nižším, než vysokoškolským vzděláním je poměrně významný podíl, a to 17 manažerů, což je 33% ze všech zúčastněných. Očekává se, že se bude vesměs jednat o manažery ve věku nad 40 let, ale není tomu úplně tak. Tady se jedná pouze o 6 z výše uvedených 17 zaměstnanců. Pouze na Slovensku jsou všichni účastníci vysokoškolsky vzdělání, ti se středoškolským a nižším vzděláním jsou v České republice a USA.

Graf 3: Vzdělání účastníků



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Z výsledků odpovědí je zřejmé, že výrobní společnosti dávají prostor a šanci lidem se zkušenostmi z praxe, bez ohledu na dosažené vzdělání. Pokud je zaměstnanec zkušený, šikovný, rozumí pracovnímu procesu a umí pracovat s lidmi, středoškolské vzdělání není překážkou pro post liniových manažerů.

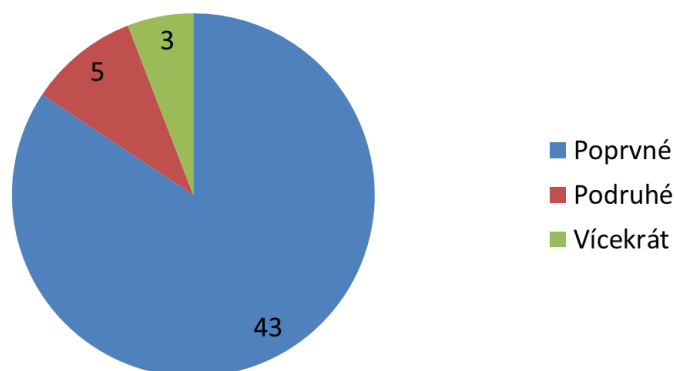
## 4.5 Kvantitativní průzkum

### 4.5.1 Výsledky - DOTAZNÍK A

- Účast v DC

DC metodou poměrně novou, která se začala více využívat v devadesátých letech minulého století. Z toho vyplývá i zjištěná skutečnost či fakt, že naprostá většina dotazovaných se zúčastnila rozvojového programu poprvé bez předchozích zkušeností. Jedná se o 84% z celkového počtu. Pro 5 z celkových 51 dotázaných je účast jejich druhou zkušeností a pouze 3 jsou účastníky rozvojového programu již vícekrát.

Graf 4: Četnost účastí v rozvojovém programu



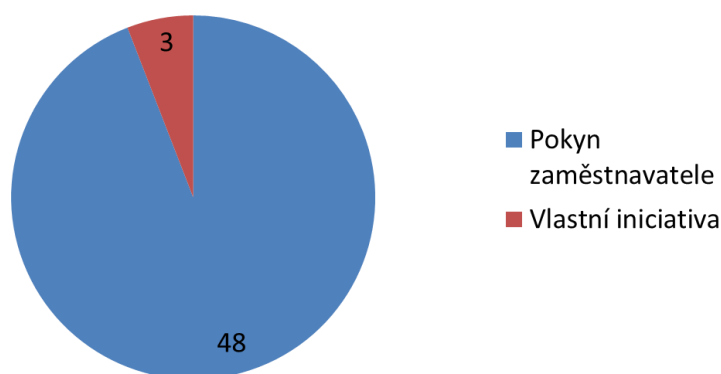
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Pokud se pozastavíme nad poznatkem z teoretické části, pak se očekává, že druhé či další účasti se budou týkat spíše účastníků z USA, a to vzhledem k faktu, že pro české a slovenské zaměstnavatele a zaměstnance je tato metoda poměrně novější než pro ty v západních zemích Evropy a např. i USA. Avšak není tomu tak úplně. Z celkových osmi vícenásobných účastníků je pouze 50% z USA, tři z České republiky a pouze jeden s opakovanou zkušeností je ze Slovenska.

- Zaměstnavatel určuje a vybírá, kdo se rozvojového programu zúčastní

Naprostá většina se účastnila na základě požadavku a výběru ze strany zaměstnavatele, pouhých 6% bylo na základě vlastního uvážení a rozhodnutí. Tato odpověď potvrzuje očekávání, jelikož je obvyklé a v praxi běžné, že právě zaměstnavatel iniciuje rozvojové programy tohoto typu a vyhledává míru potenciálu u svých vybraných zaměstnanců. Předpokladem je, že právě zaměstnavatel vyselektuje ty liniové manažery, kteří vykazují dobré a uspokojivé výsledky a u nichž vidí potenciál, nebo by rádi zjistili rezervy ve výkonosti. Samozřejmě také zaměstnavatele zajímá, jak je zaměstnanec ke svému zaměstnavateli loajální a zda s nimi mohou počítat do budoucna.

Graf 5: Výběr účastníků



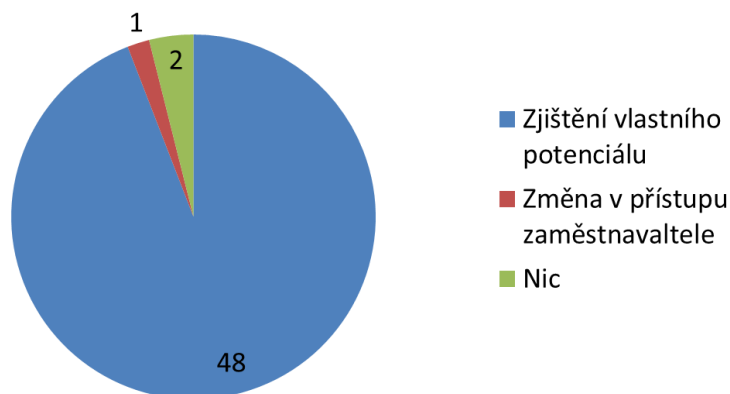
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Nabízí se otázka, zda všichni zadavatelé nabízejí zaměstnancům účast v rozvojových programech společnosti nebo je to někde záležitost jednostranného výběru nadřízených manažerů zaměstnanců. Ta však nebyla v tomto šetření položena.

- Očekávání účastníků

Naprostá většina vnímá účast v DC s pozitivně. Jejich očekávání jsou ve zjištění vlastního potenciálu osobního rozvoje a možností, které mají. 4% respondentů, jejichž přístup k tomuto typu aktivit je negativní, se účastnili rozvojového programu poprvé.

Graf 6: Očekávání účastníků



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

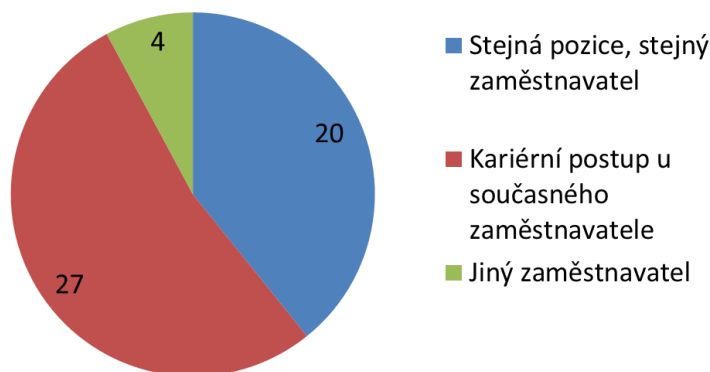
V teoretické části se uvádí, že je velmi důležité, aby bylo Development Centrum vedeno profesionálně a s dostatečně vysokou mírou vážnosti a zájmu ze strany managementu každé společnosti. Pokud tomu tak není, je velmi pravděpodobné, že účastníci rozvojových programů budou svou účast považovat za zbytečnou ztrátu času. Také se uvádí, že i zpětná vazba musí mít svou váhu a objektivitu, v opačném případě nebude takováto aktivita zaměstnancem brána vážně.

Z odpovědí na tuto otázku lze tedy vyvodit, že ti, kteří se setkávají s DC již po několikáté, mají dobré zkušenosti z minulých rozvojových programů a věří výsledkům DC.

- Plány za tři roky

Více než polovina zúčastněných očekává změnu ve své profesionální kariéře, přičemž pouhých 8% ze všech dotázaných nemá v plánu zůstat u současného zaměstnavatele. Tento ukazatel naznačuje skutečnost, že většina dotazovaných účastníků je ve firmě spokojena.

Graf 7: Kariérní plány zaměstnanců



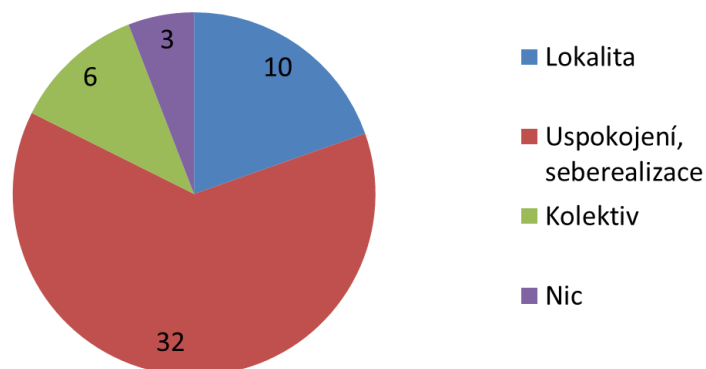
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Takto jednoznačný směr lze možná i přisoudit tomu, že se jedná o výrobní firmy, které se nacházejí mimo hlavní města, zaměstnavatelé jsou významní hráči v daných regionech, a proto zaměstnanci nemají moc na výběr, pokud by se rozhodli o změnu zaměstnání. Pokud se jedná vesměs o generaci X, pak jsou to již zaměstnanci, kteří mají založenu rodinu, bydlí v regionu svého zaměstnavatele a dojíždění za prací je vždy tak trochu komplikace navíc.

- Proč je současný zaměstnavatel atraktivní

Z výsledků předchozí otázky by se předpokládalo, že bude více kladen důraz na to, že je pro zaměstnance velkou výhodou lokalita zaměstnavatele. Ale není tomu tak úplně. Většina z účastníků vnímá u svého zaměstnavatele uspokojující hodnocení, možnosti seberealizace a pracovní činnost je pro ně zajímavá. Opět se zde opakuje jedinečnost výrobních společností, kdy zaměstnanci z řad techniků, oceňují zajímavou práci a možnost pracovat v oboru, který studovali, kterému rozumí či je jim blízký.

Graf 8: Atraktivnost zaměstnavatele



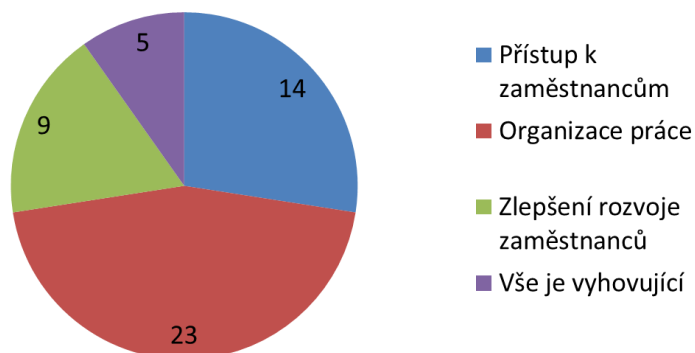
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

A právě pouhých 20% vypichuje lokalitu jako důvod, proč jsou v zaměstnání spokojeni, zatímco zhruba 10% dotázaných dalo na první místo jako důvod, co je drží u současného zaměstnavatele, kolektiv spolupracovníků.

- Ideální zaměstnavatel

Pouze 10% dotázaných je plně spokojeno se zaměstnavatelem a neměnili by nic, pokud by jim umožněno cokoliv změnit.

Graf 9: Ideální zaměstnavatel



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

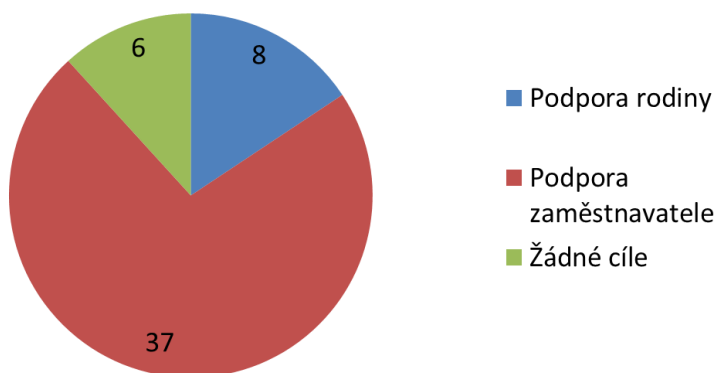
Plných 45% vidí nutné zlepšení v oblasti organizace práce ze strany zaměstnavatele a 27% očekává lepší přístup k zaměstnancům.

Míra kritiky v případě odpovědí na tuto otázku je vysoká, předpokládá se, že na začátku konání rozvojového programu jsou účastníci více kritičtí a chtějí vyjádřit svou nespokojenost s určitými jevy, které u svého zaměstnavatele pociťují. Stejná otázka nebyla v dotazníku B položena, ale je zjevné, že v další fázi jejich rozvojového programu jsou postoje účastníků více pozitivní.

- Podmínky k osobnímu rozvoji

Téměř tři čtvrtiny dotázaných by uvítalo zájem a podporu zaměstnavatele k realizaci svých profesních cílů, 15% tuto podporu očekává od své rodiny a svých blízkých. Pouhých 6 dotázaných nemá žádné profesní cíle.

Graf 10: Podmínky k osobnímu rozvoji



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Na tuto otázku navazuje i otázka v dotazníku B, která se zajímá o to, zda se změnil přístup zaměstnavatele k osobě účastníka rozvojového programu poté, co absolvoval tento program. Bude tedy zajímavé zjištění, zda oněch 37, kteří očekávají zájem a podporu ze strany zaměstnavatele, tuto změnu pocítí.



## Souhrnný přehled odpovědí – dotazník A

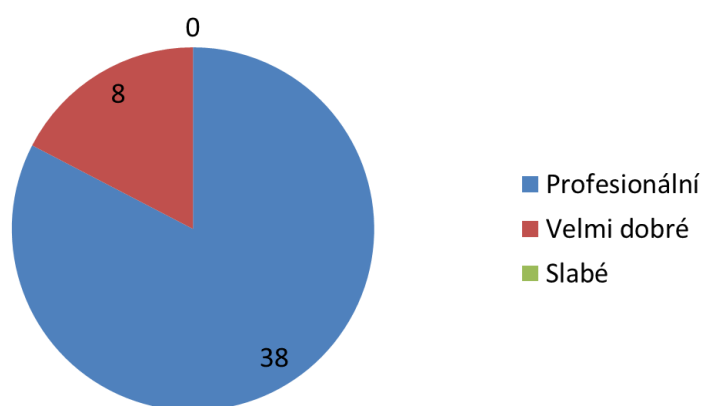
Základní údaje o respondentovi:				Odpovědi						
Země	Pohlaví	Věk	Vzdělání	1. Development Centra se účastním	2. Development Centra se účastním na základě	3. Co očekávám absolvováním Development Centra	4. Jaké jsou Vaše kariéři plány za tři roky?	5. Co vás ovlivňuje současného zaměstnavatele?	6. Pokud byste mohla změnit jednu věc u zaměstnavatele, co by to bylo	7. Co potřebujete k tomu, abyste dosáhla svých profesionálních cílů?
1.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	B	B	B
2.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B
3.	CZ	M	Y	VŠ	A	B	B	A	A	B
4.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	B	B
5.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	B	B
6.	CZ	M	Y	VŠ	B	A	B	B	B	A
7.	CZ	M	Y	VŠ	B	A	B	C	B	B
8.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	B	B	B	B
9.	CZ	Ž	X	VŠ	A	A	A	A	B	B
10.	CZ	Ž	Y	VŠ	B	A	B	B	B	B
11.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	B	B	B	B
12.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	A	B	B	B
13.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	A	B	A	A
14.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	B	B	D	B
15.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	A	A	A	B
16.	CZ	Ž	Y	SO	A	A	B	B	B	B
17.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	A	B	B	B
18.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	B	C	A	B
19.	CZ	Ž	X	SS	A	A	A	B	A	B
20.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	A	C	A	A
21.	CZ	Ž	X	SS	A	A	A	A	A	B
22.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	B	A	A	B
23.	CZ	Ž	Y	SS	A	A	B	D	B	C
24.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	B	B	B
25.	SK	Ž	Y	VŠ	C	A	A	B	D	B
26.	SK	Ž	Y	VŠ	A	B	A	B	C	A
27.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	B	C	A	C
28.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	B	C
29.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	B	A	B	B
30.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B
31.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	B	B	D	B
32.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	D	B	C
33.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	C	C	A	A
34.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	B	D	B
35.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	B	D	B
36.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	B	B	B	B
37.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	B	B
38.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	B	B	A	A
39.	USA	Ž	Y	SS	A	A	B	A	B	A
40.	USA	Ž	Y	VŠ	C	A	B	B	C	B
41.	USA	Ž	X	SS	A	A	B	B	C	B
42.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	C	D	C	B
43.	USA	Ž	Y	SS	A	A	C	B	C	B
44.	USA	Ž	X	SS	B	A	B	B	A	B
45.	USA	Ž	Y	VŠ	A	A	B	B	C	B
46.	USA	Ž	X	SS	A	A	A	C	A	C
47.	USA	Ž	Y	SS	A	A	B	B	B	A
48.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	A	C	C	C
49.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	B	B	B	B
50.	USA	Ž	X	SS	C	A	A	B	C	B
51.	USA	M	Y	VŠ	B	A	B	B	C	B

#### 4.5.2 Výsledky - DOTAZNÍK B

- Spokojenost s kvalitou organizace Development Centra

Více než 80% respondentů hodnotí provedení rozvojového programu velmi pozitivně, výběrem odpovědi A oceňují profesionalitu a kvalitu, s jakou rozvojový program probíhal.

Graf 11: Kvalita rozvojového programu



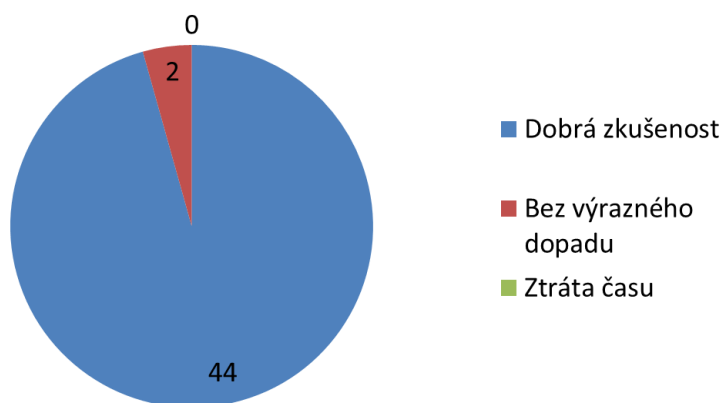
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Je samozřejmé, že je na trhu více společností, které jsou odborníky na rozvojové programy a jiné aktivity v oblasti lidských zdrojů, nicméně každá pozitivní zpětná vazba je impulsem a zdrojem energie do dalších činností, které může MgC nabízet.

- Ztráta času?

Naprostá většina účastníků hodnotí svou účast v rozvojovém programu jako dobrou zkušenost, která každého posune dál a kdykoliv se může v budoucnu hodit.

Graf 12: Účast v DC přínosem



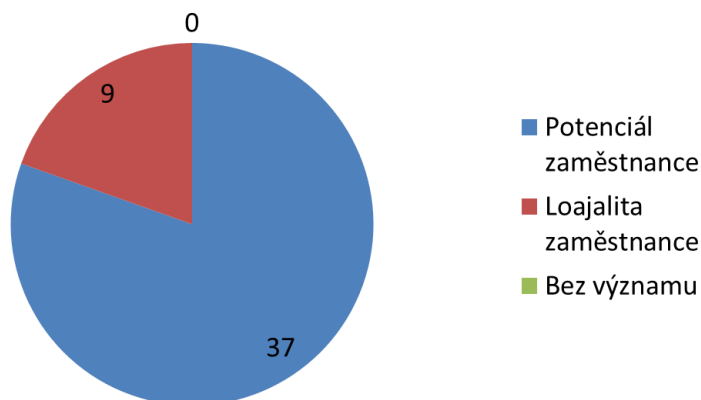
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Lze se domnívat, že jakýkoliv rozvojový program, i když je šitý na míru dle požadavku zadavatele – klienta, je přínosem pro zaměstnance i v případě, že účastník tohoto programu změní své zaměstnání a bude pracovat pro jiného zaměstnavatele. Mnoho z výstupů, které účastník obdržel, je možné aplikovat a využít v jiném prostředí než je právě aktuální. Jen je příhodné tam, kde je třeba, zauvažovat o změněných podmínkách, které mohou mít vliv na postoje a přístup nového zaměstnavatele a tyto nové podmínky zohlednit ve svých názorech a postojích.

- Development Centrum jako nástroj řízení lidských zdrojů

Naprostá většina účastníků chápe rozvojové programy jako nástroj zaměstnavatele k tomu, aby zjistil, co ve svých zaměstnancích má, jaké jsou jejich možnosti a potenciál k dalšímu růstu a kam mohou směřovat jejich kariérní růst. Účastníci si uvědomují, že tvrdé údaje si zaměstnavatel ověřil z životopisů, referenčních a pracovních dokumentů. Tyto data potvrzují kompetence odborné, avšak každý zaměstnavatel musí znát o svých lidech víc, zejména o manažerech a pracovnících ve vedoucích pozicích, kteří mají na starosti tým jednotlivců, který musí pracovat s vlastní dynamikou v daných podmínkách. Jedná se zejména o kompetence osobnostní a sociální, které právě rozvojová centra identifikují a posuzují.

Graf 13: Development Centrum jako nástroj

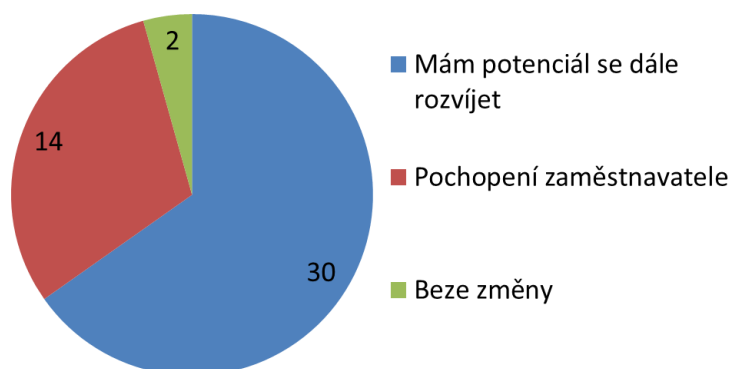


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

- Změna v postoji účastníků k sobě sama

Více než polovina účastníků vidí posun ve vnímání sebe sama, svých možností a považuje za důležité rozvíjet se a posouvat dále. Nicméně 30% respondentů zaznamenalo posun v tom, že nyní chápe více chování zaměstnavatele ke svým zaměstnancům a ke krokům, které činí k dosažení strategických cílů společnosti.

Graf 14: Změna v postoji účastníků

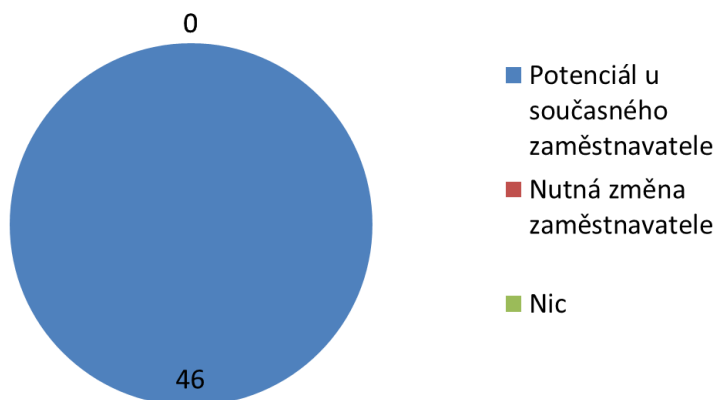


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

- Plány po absolvování rozvojového programu

Plných 100% dotázaných se shoduje, že vidí svou možnou budoucnost u současného zaměstnavatele a nevidí nutnost začít se poohlížet po změně u jiného zaměstnavatele.

Graf 15: Pohled do budoucnosti



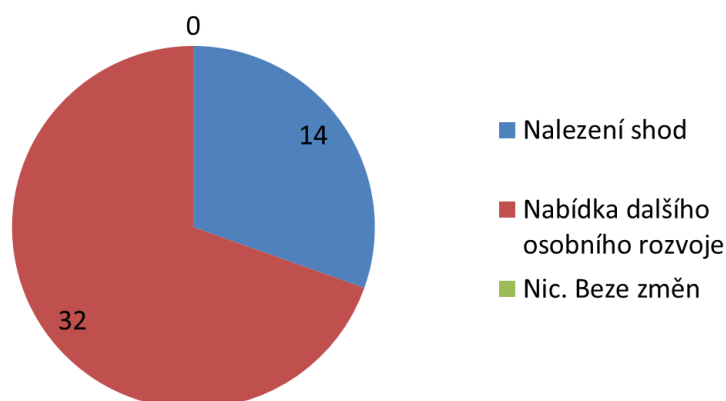
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Pokud tyto odpovědi srovnáme s podobnou otázkou z dotazníku A, která se dotazovala zaměstnanců, jak vidí sebe a své kariérní plány za tři roky, pak se jeví oněch 8% jako úspěšná a pozitivní změna v myšlení těch, kteří se rozhodovali pro změnu a chtěli se poohlížet po jiném zaměstnání. Lze se tedy domnívat, že tito účastníci, ocenili investici, kterou zaměstnavatel do nich vložil, když je vybral do týmu účastníků rozvojového programu.

- Změna v postoji zaměstnavatele

Téměř 70% dotázaných respondentů bylo nabídnuto, aby se u současného zaměstnavatele dále rozvíjel, zaměstnavatel ho bude podporovat a nabízí mu další možnosti v kariérním postupu.

Graf 16: Změna v postoji zaměstnavatele



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

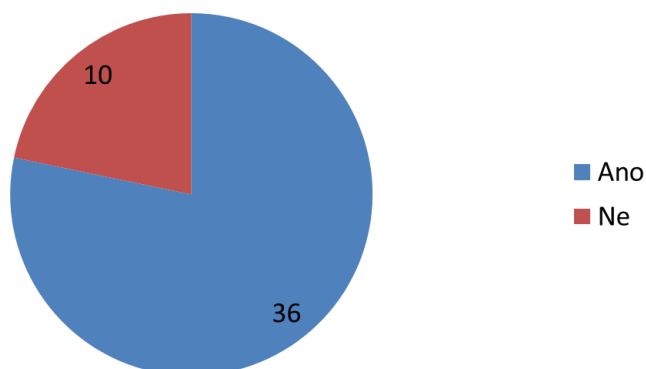
Opět je možné srovnávat v této otázce názor účastníků na začátku rozvojového programu a s odstupem několika měsíců. V dotazníku A vyjádřily tři čtvrtiny respondentů ten názor, že k tomu, aby dále rozvíjeli svůj osobní potenciál, potřebují zájem a podporu ze strany zaměstnavatele. Přičemž odpovědi na tuto otázku naznačují, že zhruba stejnému poměru dotazovaných byla učiněna nabídka dalšího osobního rozvoje ze strany zaměstnavatel a dalších 30% vítá změnu v nalezení porozumění a shody v názorech a postojích.

- Znovu do Development Centra

Pouze 10 účastníků považuje tuto účast v rozvojovém programu za dostačující a nemá zájem se opakovaně této aktivitě účastnit. Naopak drtivá většina odpověděla kladně, tudíž se v případě možnosti rádi takového programu zúčastní.

Tato otázka byla položena pouze v dotazníku B, nicméně i zde je otázkou, zda by stejná míra odpovědí byla i na počátku konání rozvojového programu. Předpokladem a faktem je skutečnost, že ve fázi dotazníku B již mají zaměstnanci k dispozici zpětnou vazbu od hodnotitelů.

Graf 17: Vícenásobná účast v rozvojovém programu



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření), 2018

Pro nikoho nebyla účast ztrátou času, na což účastníci odpovídali v jedné z předchozích otázek dotazníku B. Z toho lze vyvozovat, že každý účastník si minimálně odnesl nové zkušenosti a třeba i doposud nepoznané poznatky o sobě samotném. Samozřejmě, že má smysl se účastnit podobného programu po jistém časovém odstupu, a to až několika let. Samotní lidé se vyvíjí, a aby byl další rozvojový program efektivní je nutné, dostatečně zapracovat nové poznatky do svých každodenních rituálů. Ať už se jedná o vedení lidí, orientaci ve své pracovní pozici tak i v chování vůči ostatním a sobě samému.

## souhrnný přehled odpovědí – dotazník B

	Základní údaje o respondentovi:				Odpovědi						
	země	Pohlaví	Věk	Vzdělání	1. DC bylo provedeno	2. Svou účast v DC hodnotím jako	3. V DC vidím nástroj	4. Změnilo se něco v mém názoru a přístupu k mému osobnímu rozvoji po absolvování DC	5. Po absolvování DC jsem zjistila, že	6. Změnil se nějak přístup zaměstnavatele k mé osobě po absolvování DC	7. Pokud bude v budoucnu možnost, ráda se DC opětovně zúčastním
1.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
2.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
3.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
4.	CZ	Ž	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
5.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
6.	CZ	M	Y	VŠ	B	A	A	A	A	B	A
7.	CZ	M	X	VŠ	B	A	A	A	A	B	A
8.	CZ	M	Y	VŠ	B	A	A	A	A	B	A
9.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
10.	CZ	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
11.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	B	A	B	A
12.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	A	A	B	A
13.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	A	A	B	A
14.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	A	A	B	A
15.	CZ	M	Y	SO	B	B	B	A	A	B	B
16.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	A	A	B	A
17.	CZ	M	X	SS	A	A	A	B	A	B	A
18.	CZ	M	Y	SS	A	A	A	A	A	B	A
19.	CZ	Ž	X	SS	A	A	A	A	A	B	B
20.	SK	M	Y	VŠ	A	A	B	A	A	B	A
21.	SK	M	Y	VŠ	B	A	A	A	A	B	A
22.	SK	M	Y	VŠ	B	B	A	A	A	B	A
23.	SK	M	Y	VŠ	B	A	A	A	A	B	A
24.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	B	A	B	A
25.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	B
26.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
27.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	C	A	B	A
28.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
29.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	C	A	B	B
30.	SK	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	B	A
31.	SK	Ž	Y	VŠ	A	A	B	A	A	B	A
32.	SK	M	Y	VŠ	A	A	B	A	A	B	A
33.	USA	M	X	VŠ	A	A	A	A	A	A	B
34.	USA	M	Y	SS	A	A	A	A	A	A	A
35.	USA	M	Y	VŠ	A	A	B	A	A	A	A
36.	USA	M	X	SS	A	A	B	A	A	A	B
37.	USA	M	X	VŠ	A	A	A	A	A	A	A
38.	USA	M	X	SS	A	A	A	A	A	A	A
39.	USA	M	X	SS	A	A	A	A	A	A	A
40.	USA	M	Y	VŠ	A	A	A	A	A	A	A
41.	USA	M	X	SS	A	A	A	B	A	A	A
42.	USA	Ž	Y	SS	A	A	A	A	A	A	A
43.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	B	A	A	A	B
44.	USA	Ž	X	VŠ	A	A	B	A	A	A	B
45.	USA	Ž	X	SS	A	A	B	A	A	A	B
46.	USA	M	Y	VŠ	A	A	A	B	A	A	A



## **5 DISKUZE A SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU**

Na počátku spolupráce se společností MgC byl sice stanoven odhad počtu možných vyplněných dotazníků, který se sice potvrdil, ale nebylo možné na tuto skutečnost spoléhat. O to víc bylo příjemným překvapením, že společnost MgC oslovili klienti i ze zahraničí. Díky tomuto faktu získal průzkum další nečekaný rozměr, a to možné srovnání odpovědí od účastníků z České republiky a dále Slovenska a USA. Pokud by byla autorce tato skutečnost známa už od počátku, bylo by možné a vhodné otázky koncipovat více na rozdílné pohledy účastníků z konkrétních zemí a vyhodnotit jejich srovnání. Ale i tak bylo zajímavější se získanými daty pracovat a vyhodnocovat.

Tohoto průzkumu se zúčastnilo 51 respondentů v prvním dotazníkovém šetření a 46 respondentů v šetření druhém. Vzhledem ke stanoveným cílům této práce se jedná o dostatečný počet respondentů, nicméně tento počet nepokrývá zcela reprezentativní vzorek populace. Výhody tohoto šetření spočívají v úspoře času a nízké finanční náročnosti. Dotazníky byly koncipovány tak, aby nebyly příliš dlouhé a nezatěžovaly účastníky programu. Oba tedy obsahovaly 7 uzavřených otázek s danými možnými odpověďmi, ze kterých účastník vybral jednu možnost jako nejvíce shodnou s jeho názorem a postojem. Tato forma byla vybrána autorkou proto, aby bylo možné vyhodnotit kvantifikovatelná data, nicméně otázkou zůstává, zda reliabilita není příliš nízká. Faktem však je, že data nemusí být snadno přenosná na jiné respondenty. Důvodem je i skutečnost, že se jedná o účastníky výrobních a technologických firem s velmi specifickým výrobním programem a každý ze zadavatelů z jiné země.

### **5.1 Vyhodnocení výsledků kvantitativního průzkumu a stanovených hypotéz**

#### **Hypotéza A**

Pro většinu byla účast v Development Centru novou zkušeností, to znamená, že absolvovali Development Centrum poprvé.

Z výsledků uvedených v kapitole 4.5 této práce vyplývá, že většina všech respondentů se účastnila rozvojového programu úplně poprvé. Tento fakt podpořilo zjištění z teoretické části, že se jedná o metodu poměrně novou a ne ještě zcela běžnou ve firemních praxích. To je způsobeno i tím, že jde o metodu časově i finančně náročnou a ne všechny společnosti jsou ochotny investovat finanční prostředky tímto směrem.

### **Hypotéza B**

Účastníci Development Centra vidí jako překážku v osobním rozvoji nedostatečnou podporu ze strany zaměstnavatele.

I tato hypotéza se potvrdila, a to ihned v prvním dotazníkovém šetření. Sedmá otázka se zajímala o to, co dotazovaným brání v jejich osobním rozvoji. Výsledek šetření vyjadřuje graf č. 10, kde 72% dotázaných odpovědělo, že jim chybí podpora a zájem zaměstnavatele k tomu, aby realizovali své profesní cíle a dále rozvíjeli své schopnosti a dovednosti.

### **Hypotéza C**

Účastníci Development Centra nepovažují svou účast v tomto programu za dobrou zkušenost a brání se další účasti v podobném programu.

Tato hypotéza potvrzena nebyla. Otázka týkající se této hypotézy byla součástí druhého dotazníku, který byl předkládán po uplynutí delšího časového úseku. Pouze dva ze všech respondentů odpověděli, že jejich účast v rozvojovém programu vidí bez výrazného dopadu na jejich osobní rozvoj. Naopak naprostá většina odpověděla tak, že účast v rozvojovém programu je pro ně dobrou zkušeností. Tento výsledek podporují i další otázky (graf č. 11 a graf č. 17), kdy profesionalita společnosti provádějící Development Centrum byla hodnocena velmi vysoce a zájem většiny se zúčastnit rozvojového programu opět v budoucnosti.

### **Hypotéza D**

Absolvováním Development Centra se změnil postoj účastníků vůči zaměstnavateli.

Tato hypotéza se podle očekávání zcela potvrdila. Opět se vrátíme k výsledkům grafu č. 10, kdy si účastníci stěžují na nedostatečnou podporu v osobním rozvoji ze strany zaměstnavatele a po odstupu několika týdnů či měsíců již účastníci odpovídají (graf č. 16), že pociťují změnu v postoji zaměstnavatele vůči své osobě v tom, že jim byla poskytnuta nabídka dalšího osobního rozvoje či nalézají více shod mezi sebou. Toto tvrzení dále podporují i výsledky v grafu č. 15, kdy plných 100% dotázaných vidí svou budoucnost u současného zaměstnavatele a nevidí nutnost poohlížet se po změně a hledat si nové zaměstnání.

## **5.2 Zhodnocení kvalitativní části průzkumu**

V kvalitativní části průzkumu se autorka zabývala praxí, a to konkrétně u vzdělávací společnosti MgC. Z dokumentace poskytnuté společností, jako materiály ke zpracování diplomové práce a z rozhovoru s jednatelkou společnosti vyplynulo důležité zjištění, kde se praxe od teorie odlišuje. A to tím, že Development Centrum, jako produkt kopírující Assessment Centrum již není vždy pouze jednodenní či půldenní aktivitou, která v jeden den začne a ještě týž den je ukončena předanou zpětnou vazbou účastníkovi, čímž je program uzavřen. Produkt Development Centra se rozvinul ve velmi důmyslně propracovaný produkt, již dnes u nás pojmenovávaný spíše českým názvem rozvojový program, který je koncipován jako aktivita dlouhodobějšího trvání. Jedná se o produkt v délce zhruba 12 měsíců, v minimálním rozsahu 6 dnů. Toto je jeden z modelů, který společnost MgC nabízí, nicméně vždy vychází vstříc potřebám a možnostem klienta. Co je velmi důležité, že součástí tohoto programu je dlouhodobá a důkladná práce s jednotlivci i týmy, kdy konzultanti MgC monitorují a vyhodnocují očekávané posuny ve znalostech, schopnostech a dovednostech účastníků. Velkou výhodou tohoto dlouhodobějšího programu je skutečnost, že tým konzultantů MgC neponechá týmy či jednotlivce na pospas personálnímu oddělení klienta, ale profesionálně je vedou dál, až do plánovaného konce celého programu.

### 5.3 Doporučení pro praxi

Na základě prováděného průzkumu, a to jak dotazníkového šetření, tak kvalitativní části průzkumu, která byla prováděna formou strukturovaného rozhovoru s jednatelkou společnosti MgC, vyplývá následující zjištění:

1. Účastníci DC vstupovali do rozvojového programu dosti nedůvěřivě, což plyne z více kritických odpovědí, které jsou zdokumentovány jako výstupy prvního dotazníkového šetření. Z tohoto zjištění vyplývá, že účastníci DC nejsou příliš informováni, co mají od tohoto programu očekávat a velmi často si jej zaměňují s AC a předpokládají, že se jedná o program, na jehož konci mohou očekávat ztrátu zaměstnání.
2. Výstupy druhého dotazníku jsou ve zcela pozitivním duchu, účastníci akceptují postoje zaměstnavatele, nacházejí společnou shodu a svou budoucnost vidí u současného zaměstnavatele. Účastníci pochopili smysl rozvojového programu, jsou ochotni pokračovat v rozvoji svých kompetencí a vytyčují si svůj profesní cíl na základě zpětné vazby, kterou obdrželi.
3. Během rozhovoru zazněla úvaha o potřebě zdokonalit přípravnou fázi, která zahrnuje také seznámení vybraných kandidátů z řad zaměstnanců o důvodech jejich nominace do rozvojového programu, co se od nich očekává a jaké dopady mohou očekávat.

Z těchto zjištění se tedy doporučuje společnosti MgC a jejich klientům následující:

Tabulka 6: Doporučení pro praxi

<b>Termín</b>	<b>Nápravné opatření</b>	<b>Zodpovídá</b>
Přípravná fáze projektu	Příprava dokumentace, která bude předána vybraným účastníkům jako vstupní informace programu DC.	MgC & klient
Dva týdny před zahájením	Schůzka managementu klienta se zaměstnanci, kteří jsou do programu vybráni, za účelem předání informací o jakou aktivitu se jedná.	Klient
Zahájení samotného DC	V úvodním slově zopakovat účastníkům podstatu DC a zdůraznit rozdíl, mezi AC a DC s ohledem na zmírnění případného stresu, se kterým účastníci přicházejí a který by mohl mít negativní dopad na výsledky jejich hodnocení.	MgC

Zdroj: autorka práce

## ZÁVĚR

Každá organizace je si v dnešní době vědoma toho, jaký kapitál vlastní ve svých stávajících zaměstnancích. Už dávno jsou časy, kdy se zaměstnavatel nezajímal o nadané a talentované zaměstnance a praktikoval zvyk, že každý člověk je nahraditelný. Ano, i to je dobře známou pravdou, ale každá změna něco stojí. A protože ne vždy je jistý kladný výsledek takové změny, pak ale platí pravidlo, že finanční stránka výměny klíčového zaměstnance může být finančně výrazně bolestivá. Samozřejmě, že u všech zaměstnanců ale hlavně těch stěžejních, je stále na prvním místě uspokojivé finanční hodnocení. Tento fakt však je dnes podmíněn pozitivním klimatem na pracovišti a stále více a více důležitou složkou motivace a loajality zaměstnance se stávají další nabídky a pobídky, které zaměstnanci vyhledávají a slyší na ně. Jedná se zejména o možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje a také podpory v kariérním růstu.

V první kapitole byla nastíněna teorie, která se věnuje Assessment Centru a Development Centru obecně. Shrnuje poznatky o historii těchto metod a její využití v současnosti. Věnuje se také rozdílům, kterými se obě metody od sebe odlišují.

Kapitola druhá již pojednává o samotném Development Centru, jeho obecnými východisky a dále předpoklady, které jsou nezbytné pro provedení a úspěšné zvládnutí DC. Dále shrnuje metodiku a věnuje se také využití výstupů Development Centra ve firemní praxi. Nakonec je zde upozorňováno na příčiny, které by mohly způsobit možný neúspěch při konání DC a poté při vyhodnocování a využití výsledků DC.

Ve třetí kapitole je popsán souhrn poznatků z teoretické části.

Čtvrtou kapitolou začíná praktická část této diplomové práce, která se věnuje průzkumu, jak vnímají účastníci rozvojového programu tuto aktivitu na začátku a pak po uplynutí několika měsíců. Dále je zde proveden kvalitativní průzkum, a to formou rozhovoru s jednatelkou vzdělávací společnosti, která nabízí provedení rozvojových programů svým klientům dodavatelským způsobem.

Pátá kapitola se věnuje srovnáním výsledků výzkumu, potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a dále diskuzi a návrhu doporučení.

Základním stavebním prvkem této práce je postoj, který zaujímají zaměstnanci účastnit se aktivně neformálního vzdělávání, které jim poskytují sami jejich zaměstnavatelé. Rozvojové programy je potřeba vnímat tak, že se jedná o nepřetržitý a systematický proces, který formuje znalosti a dovednosti, postoje a názory pracovníků tak, aby současně uspokojovaly naplnění dlouhodobých strategických cílů každé organizace.

Development Centrum je stále pro hodně lidí, kteří se přímo nezabývají personalistikou či řízením lidských zdrojů, pojmem trochu záhadným či neznámým. Jedná se o skutečně o specifický pojem, který kopíruje Assessment Centrum pro podmínky zjištění potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců. Stále více však je užíván český ekvivalent "rozvojový program", který je sice více obecný a může mít mnoho obměn a jiných podob, ale ve své podstatě staví celý svůj program na stejných principech, jako je Development Centrum či Assessment Centrum. V praxi to znamená, že se jedná o strukturovanou, předem definovanou aktivitu, jejíž částí jsou testovací metody, které probíhají v předem stanovených termínech za přítomnosti hodnotitelů neboli assessorů. Výstupem těchto aktivit je zpráva o osobnostním či charakterovém profilu účastníka programu, se zařazením dle hodnotící stupnice, která vyjadřuje míru rozvojových potřeb každého z nich.

Úspěšný a dobrý manažer nesmí ustrnout na znalostech a dovednostech, jimiž oslnil svého zaměstnavatele v době přijetí. Je nezbytné, aby si neustále průběžně osvojoval nové kompetence. A je právě na vrcholovém managementu, aby si své manažery dále vychovával tak, aby nestagnovali ve svém vývoji a podporoval je v jejich individuálních aktivitách, kterými se snaží si upevňovat své schopnosti a znalosti.

*"Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať mu je dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se učí, zůstává mladý."*

*Henry Ford*

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést svůj tým*. 1. Vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.

BRENNER, D., BRENNER, F. 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2691-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. E. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

FRITZ, H. 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7367-113-1.

HANZELKOVÁ, A. KEŘKOVSKÝ, M. KOSTROŇ, L. 2013. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HODGSON, S. 2007. *Psychologické a jiné výběrové testy. Jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLÁŘOVÁ, H. *Hodnocení pracovníků ve zvolené organizaci*. Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí diplomové práce. Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.

KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. 2006. *AC/DC vyber si tým*. 1. vydání. Praha: Alfa. ISBN 80-868-51-29-X.

MAYEROVA, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství H&H. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN: 978-80-7380-230-1.

MONTAG, P. 2002. *Assessment centre. Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vydání. Praha: PRAGOEDUCA. ISBN 80-7310-004-05.

THORNE, K., PELLANT, A. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.

VEBER, J. A KOL. 2009. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.



### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DAFT, R. L. 2014. *Management*. 12. vydání. Boston: Cengage Learning. ISBN: 978-1285861982.

DINNOCENZO, D.A. 2012. *Working from a Distance. Being the best when you're not with the rest*. Flower Mound: The WALK THE TALK Company. ISBN 978-1-885228-20-8.

GOSTICK, A. ELTON, C. 2010. *Motivačný princíp*. 1. vydání. Bratislava: Eastone Books. ISBN 978-8081091254.

NASHER, J. 2018. *Convinced. How to Prove Your Competence & Win People Over* 1. vydání. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN: 9781523095599.

TOLLEY, H., WOOD, R. 2011. *How to succeed at an Assessment Centre*. 3. vydání. Norwich: Page Bros. ISBN 978-0-7494-6229-1.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

MgC Group s.r.o., [on-line]. [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://mgcgroup.cz/>

## SEZNAM ZKRATEK

AC	-	Assessment Centrum
Aj.	-	a jiné
Apod.	-	a podobně
Atd.	-	a tak dále
Atp.	-	a tak podobně
DC	-	Development Centrum
MgC	-	MgC Group s.r.o.
Mj.	-	mimo jiné
Např.	-	například
Resp.	-	respektive
TM	-	Talent Management
Tzn.	-	to znamená
Tzv.	-	tak zvaný

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Srovnání Assessment Centra a Development Centra.....	15
Obrázek 2: Predikční validita .....	17
Obrázek 3: Cyklus rozvoje zaměstnance .....	21
Obrázek 4: Faktory jednotlivce 1 .....	24
Obrázek 5: Od prožitku k zážitku .....	30
Obrázek 6: Aktivity MgC Group .....	47
Obrázek 7: Postup přípravy produktu .....	48
Obrázek 8: Hodnotící škála MgC .....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Skupiny kompetencí .....	23
Tabulka 2: Pětibodová stupnice .....	28
Tabulka 3: Zadavatel A - Základní údaje (rok 2017) .....	54
Tabulka 4: Zadavatel B - Základní údaje (rok 2017).....	55
Tabulka 5: Zadavatel C - Základní údaje (rok 2017).....	55
Tabulka 6: Doporučení pro praxi.....	76

## Seznam grafů

Graf 1: Věk účastníků .....	57
Graf 2: Muži versus ženy .....	57
Graf 3: Vzdělání účastníků .....	58
Graf 4: Četnost účastí v rozvojovém programu .....	59
Graf 5: Výběr účastníků.....	60
Graf 6: Očekávání účastníků.....	61
Graf 7: Kariérní plány zaměstnanců .....	62
Graf 8: Atraktivnost zaměstnavatele.....	63
Graf 9: Ideální zaměstnavatel .....	63
Graf 10: Podmínky k osobnímu rozvoji .....	64
Graf 11: Kvalita rozvojového programu.....	66
Graf 12: Účast v DC přínosem .....	67
Graf 13: Development Centrum jako nástroj.....	68
Graf 14: Změna v postoji účastníků.....	68
Graf 15: Pohled do budoucnosti .....	69
Graf 16: Změna v postoji zaměstnavatele.....	70
Graf 17: Vícenásobná účast v rozvojovém programu .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center.....	I
Příloha B - Dotazník typ A/ČJ.....	V
Příloha C - Dotazník typ A/SJ.....	VII
Příloha D - Dotazník typ A/AJ.....	IX
Příloha E - Dotazník typ B/ČJ.....	XI
Příloha F - Dotazník typ B/SJ.....	XIII
Příloha G - Dotazník typ B/AJ.....	XV

***Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center***

*(schváleno na 17. Mezinárodním kongresu o metodě AC 1. května 1989 v Pittsburghu, Pensylvánie, USA – volně převezeno):*

*Assessment Centre je založeno na standardizovaném hodnocení chování, vycházejícím z mnohonásobných vstupních údajů. Využívá vícenásobného množství trénovaných pozorovatelů a technik. Hodnocení o chování jsou vyvozována především ze speciálně vytvořených modelových situací. Tato jednotlivá hodnocení jsou shromažďována na schůzkách hodnotitelů nebo statistickými metodami. Ve společné diskusi jsou integrována celková hodnocení chování, často v podobě poměrových údajů. Výsledkem diskuse je hodnocení výkonu účastníků AC ve škálových hodnotách nebo v jiných proměnných, které jsou stanoveny jako měřítko pro AC. Statistické metody by měly být validizovány podle profesionálně uznávaných postupů.*

*Je rozdíl mezi AC a metodologií AC. Mnoho prvků metodologie AC je využíváno v postupech, které nenaplní tuto směrnici. Tak např. postupy hodnocení zaměstnanců nejsou zahrnuty do těchto standardů; Každý by měl být posuzován podle své vlastní podstaty. Postupy, které nejsou v souladu se všemi zde uváděnými pravidly, by neměly být prezentovány jako AC nebo by neměly vést k domněnce, že se jedná o AC tým, že by obsahovaly termín „assessment centre“ jako část svého názvu.*

*Dále jsou uváděny prvky nezbytné pro to, aby proces mohl být nazýván AC:*

- 1. Musí být provedena analýza pracovní činnosti nebo relevantních projevů chování, aby z ní byly určeny dimenze, vlastnosti, charakteristiky, kvality, schopnosti, dovednosti, motivace, znalosti nebo úkoly, které jsou nezbytné pro efektivní vykonávání dané pozice a aby bylo možno určit, co bude v AC hodnoceno.*

*Druh a rozsah analýzy pracovního místa (pracovní činnosti) záleží na účelu hodnocení, komplexnosti práce, dostatečnosti a přiměřenosti předchozích informací o pracovním místě a podobnosti nového pracovního místa s místem, které bylo analyzováno dříve.*

*Jestliže jsou použity dřívější analýzy a výzkumy k tomu, aby byly vybrány dimenze a cvičení pro nově hodnocenou pracovní činnost, musí být poskytnut důkaz srovnatelnosti obou pracovních činností.*

*Pokud pracovní činnost (místo) v současné době neexistuje, analýza může být provedena ze současně plánovaných úkolů pro toto nové místo.*

- 2. Výsledky pozorování musí být hodnotiteli klasifikovány smysluplnými a relevantními kategoriemi, jako jsou například dimenze, vlastnosti, charakteristiky, kvality, schopnosti, dovednosti, motivace, znalosti nebo úkoly.*
- 3. Techniky použité v AC musí být navrženy tak, aby poskytly takové informace, které umožní hodnocení dimenzí atd. definovaných analýzou pracovního místa.*
- 4. Musí být použity mnohonásobné hodnotící techniky. Ty mohou zahrnovat testy, interview, dotazníky, sociometrické metody a modelové situace. Hodnotící techniky jsou vytvářeny nebo vybírány tak, aby vyčerpaly co nejvíce projevů chování a získaly maximum informací relevantních k předem definovaným dimenzím atd. Tyto techniky by měly být před jejich užitím v AC pretestovány a oponovány v dané organizaci, aby bylo zajištěno, že poskytnou spolehlivé, objektivní a relevantní informace o chování účastníků. Pretestování může být provedeno na zkušebním vzorku účastníků podobných kandidátům pro AC, oponenturou námětů odborníky (posouzení přiměřenosti a reprezentativnosti vzorků chování), průkaznosti o využití těchto technik pro hodnocení podobné práce v podobné organizaci atd.*
- 5. Techniky AC musí obsahovat modelové situace, které mají odpovídající vztah k situacím skutečným tak, aby poskytly vícenásobné příležitosti pozorovat chování kandidátů, které se vztahuje ke každé dimenzi atd.*

*Modelové situace jsou cvičení nebo techniky navrženy tak, aby podnítily chování, vztahující se k zjišťovaným dimenzím atd. pracovního výkonu; vyžadují behaviorální odpověď účastníků na situační podněty. Příklady modelových situací jsou skupinová cvičení, „třídění došlé pošty“, simulované rozhovory, zjišťování faktů atd.*

*Pokud je použita samostatná souhrnná technika, pak musí zahrnovat různé odlišné prvky vztahující se k pracovní činnosti. Pro jednoduchou pracovní činnost může být použita jedna či dvě modelové situace k této činnosti se vztahující, jestliže analýza pracovní činnosti jasně indikuje, že pouze jedna či dvě modelové situace uspokojivě pokrývají podstatnou část hodnocené pracovní činnosti. Podněty obsažené v modelových situacích se shodují s podněty v pracovních situacích nebo se jim podobají, i když mohou být v jiném kontextu a uspořádání. Žádoucí stupeň podobnosti je dán účelem AC: podobnost může být relativně nízká v případě programu pro předběžnou identifikaci a výběr nemanagerského personálu a relativně vysoká v programech navržených k identifikaci tréninkových potřeb zkušených manažerů. Projektanti AC by měli dbát na to, aby obsah jednotlivých cvičení neupřednostňoval některé hodnocené (tj. účastníky určitých etnických a věkových skupin nebo některé pohlaví) z důvodů, které nejsou podstatné pro celkový výsledek.*

- 6. Každého účastníka musí hodnotit více hodnotitelů.  
Při výběru skupiny hodnotitelů by měly být brány v úvahu následující charakteristiky: dostatečné zastoupení jednotlivých etnických a věkových skupin, pohlaví a pracovních profesí.  
Hodnocení kolegů a sebehodnocení mohou být využita jako zdroj informací AC.*
- 7. Hodnotitelé musí absolvovat průběžný trénink a prokázat potřebnou výkonnost ještě předtím, než se zúčastní práce v AC.*
- 8. Proto, aby byly výsledky pozorování zaznamenávány na potřebné úrovni, musí hodnotitelé používat během pozorování určité systematické postupy; ty mohou zahrnovat ručně psané poznámky, pozorovací škály, záznamové listy apod.*
- 9. Hodnotitelé si musí připravit zprávu nebo záznam o pozorování z každého cvičení jako východisko pro společnou závěrečnou diskusi.*
- 10. Souhrnná zpráva o projevech chování musí vycházet ze všech informací seskupených od jednotlivých hodnotitelů a z jednotlivých technik na společné schůzce hodnotitelů nebo ze statistického integračního postupu validizovaného podle profesionálně uznávaných standardů.*

*Během závěrečných diskusí by měli hodnotitelé předkládat zprávy z jednotlivých technik AC, nikoli informace, které s hodnotícím procesem nesouvisí.*



*Integrace informací může být prováděna konsensem nebo nějakou jinou metodou, která vede ke společnému rozhodnutí. Metody, kterými byly během společné diskuse hodnotitelů integrovány a kombinovány jejich informace, musí odpovídat výsledkům výzkumu, který prokázal, že tento způsob seskupování informací je dostatečně validní a spolehlivý.*

## Příloha B - Dotazník typ A/ČJ

Vážení,

jsem studentkou kombinovaného studia na Univerzitě Jana Amose Komenského. V současné době pracuji na mé závěrečné diplomové práci s námětem „Development Centrum z pohledu hodnocených účastníků“, jejíž součástí je i výzkum k tomuto tématu. Cílem a výstupem výzkumu je srovnání, jakým způsobem se liší pohled účastníků Development Centra (DC) bezprostředně po (či v průběhu) absolvování DC a následně po uplynutí tří měsíců.

Z tohoto důvodu si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Dotazník je anonymní a s jeho výsledky se můžete seznámit po obhajobě mé diplomové práce v knihovně univerzity.

Předpokládaná doba vyplnění je max. 10 min, z nabízených odpovědí vyberte pouze tu, která dle Vašeho názoru nejvíce vystihuje váš názor.

Předem děkuji za Váš čas.

Hana Kolářová

---

Základní údaje o respondentovi:

Pohlaví

muž       žena

Věk

do 25 let       mezi 25 – 40 let       více než 40 let

Vzdělání (nejvyšší dosažené)

střední odborné       středoškolské s maturitou       vysokoškolské

---

1. Development Centra se účastním
  - a) Poprvé
  - b) Podruhé
  - c) Víckrát

2. Development Centra se účastním na základě
  - a) Požadavku a zadání zaměstnavatele
  - b) Vlastní žádosti a iniciativy
  
3. Co očekávám absolvováním Development Centra
  - a) Na základě výsledků zjistím potenciál osobního rozvoje a rozsah svých rozvojových možností.
  - b) Změnu v přístupu zaměstnavatele k mé osobě
  - c) Nic
  
4. Jaké jsou Vaše kariérní plány za tři roky?
  - a) Stejná pozice a pracovní zařazení u současného zaměstnavatele
  - b) Současný zaměstnavatel, postup na vyšší pozici
  - c) Jiný zaměstnavatel
  
5. Co vás drží u současného zaměstnavatele?
  - a) Dojíždění a vyhovující vzdálenost od bydliště
  - b) Uspokojující ohodnocení, možnosti seberealizace, baví mě to
  - c) Kolektiv, ve kterém pracuji
  - d) Nic
  
6. Pokud byste mohl/a změnit jednu věc u zaměstnavatele, co by to bylo?
  - a) Přístup k zaměstnancům
  - b) Organizaci práce
  - c) Zvýšení možnosti osobního rozvoje zaměstnanců
  - d) Nic, vše je vyhovující
  
7. Co potřebujete k tomu, abyste dosáhl/a svých profesionálních cílů?
  - a) Podporu a pochopení rodiny a svých nejbližších
  - b) Podporu a zájem ze strany zaměstnavatele a přímých nadřízených
  - c) Nemám žádné konkrétní cíle

## Příloha C - Dotazník typ A/SJ

Vážení,

som študentkou kombinovaného štúdia na Univerzite Jana Amosa Komenského. V súčasnej dobe pracujem na mojej záverečnej diplomovej práci s názvom “Development centrum z pohľadu hodnotených účastníkov”, ktorej súčasťou je aj výskum k tejto téme. Cieľom a výstupom výskumu je porovnanie, akým spôsobom sa líši pohľad účastníkov Development centra (DC) bezprostredne po (alebo v priebehu) absolvovania DC a následne po uplynutí troch mesiacov.

Z tohoto dôvodu si Vás dovoľujem požiadať o vyplnenie nižšie uvedeného dotazníka.

Dotazník je anonymný a s jeho výsledkami sa budete môcť zoznámiť po obhajobe mojej diplomovej práce v knižnici univerzity.

Predpokladaná doba vyplňovania je max. 10 minút, z ponúkaných odpovedí vyberte a zakrúžkujte iba tú, ktorá najviac vystihuje Váš názor.

Vopred ďakujem za Váš čas.

Hana Kolářová

---

Základné údaje o respondentovi

Pohlavie:

muž     žena

Vek:

do 25 rokov     medzi 25 – 40 rokov     viac než 40 rokov

Vzdelanie (najvyššie dosiahnuté):

stredné odborné     stredoškolské s maturitou     vysokoškolské

---

1. Development Centra se zúčastňujem:
  - a) Prvýkrát
  - b) Druhýkrát
  - c) Viackrát

2. Development Centra se zúčastňujem na základe:
  - a) Požiadavky a zadania zamestnávateľa
  - b) Vlastnej žiadosti a iniciatívy
  
3. Čo očakávam od absolvovania Development Centra:
  - a) Na základe výsledkov zistím potenciál osobného rozvoja a rozsah svojich rozvojových možností
  - b) Zmenu v prístupe zamestnávateľa k mojej osobe
  - c) Nič
  
4. Aké sú Vaše kariérne plány v horizonte 3 rokov?
  - a) Rovnaká pozícia a pracovné zaradenie u súčasného zamestnávateľa
  - b) Súčasný zamestnávateľ, postup na vyššiu pozíciu
  - c) Iný zamestnávateľ
  
5. Čo vás drží u súčasného zamestnávateľa?
  - a) Dochádzanie a vyhovujúca vzdialenosť od miesta bydliska
  - b) Uspokojujúce ohodnotenie, možnosti sebarealizácie, baví ma to
  - c) Kolektív v ktorom pracujem
  - d) Nič
  
6. Keby ste mohol/mohla zmeniť jednu vec u zamestnávateľa, čo by to bolo?
  - a) Prístup k zamestnancom
  - b) Organizáciu práce
  - c) Zlepšenie možností osobného rozvoja zamestnancov
  - d) Nič, všetko je vyhovujúce
  
7. Čo potrebujete k tomu, aby ste dosiahol/dosiahla svoje profesionálne ciele?
  - a) Podporu a pochopenie rodiny a svojich najbližších
  - b) Podporu a záujem zo strany zamestnávateľa a priamych nadriadených
  - c) Nemám žiadne konkrétne ciele

## Příloha D - Dotazník typ A/AJ

Dear all,

I am a student of combined study program at the University of Jan Amos Komensky. At this moment, I am working on my thesis regarding „Development centre from the point of view of the evaluated participants “. A part of this thesis is a research on this topic. The target and outcome is to compare the way various participants view the Development centres (DC) right after they finish (or even during them) and then after three months from the DC.

I would kindly like to ask you to fill this questionnaire for the sake of my thesis research.

The questionnaire is anonymous and its results may be available after my state exams in the library of the University.

Expected time of filling out this form is maximum 10 minutes, only choose the answer that most corresponds with your opinion.

Thank you very much for your time.

Hana Kolarova

---

Basic information on respondent:

Gender

male       female

Age

up to 25 y     between 25 – 40 y     over 40 y

Education (the highest acquired)

technical high school     high school with graduation     university

---

1. I am participating in a Development Centre for:
  - a) The first time
  - b) The second time
  - c) More times

2. I participate at Development Centres based on
  - a) Request and task from my employer
  - b) My own will and initiative
  
3. What do I expect after going through Development Centre
  - a) I will be able to find out something more about my potential of personal development and the extent of my development possibilities base don the results.
  - b) A change of my employer's approach to me
  - c) Nothing
  
4. What are your career goals in a three year time?
  - a) The same position on work at my current employer
  - b) Current employer, promotion to higher position
  - c) Another employer
  
5. What makes you stay with your current employer?
  - a) Commuting and comfortable distance from my home
  - b) Satisfactory salary conditions, the possibility to realize myself, I like it
  - c) Colleagues I work with
  - d) Nothing
  
6. If you could just change one thing regarding your employer, what would it be?
  - a) Approach to employees
  - b) Work organization
  - c) Raising possibilities of personal development for employees
  - d) Nothing, everything is just nice
  
7. What do you need to be able to achieve your professional targets?
  - a) Support and understanding of my family and my closest people
  - b) Support and interest from the employer and my supervisors
  - c) No particular targets

## Příloha E - Dotazník typ B/ČJ

Vážení,

jsem studentkou kombinovaného studia na Univerzitě Jana Amose Komenského. V současné době pracuji na mé závěrečné diplomové práci s námětem „Development Centrum z pohledu hodnocených účastníků“, jejíž součástí je i výzkum k tomuto tématu. Cílem a výstupem výzkumu je srovnání, jakým způsobem se liší pohled účastníků Development centra (DC) bezprostředně po (či v průběhu) absolvování DC a následně po uplynutí tří měsíců.

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku v průběhu DC a dovoluji si Vám předložit dotazník druhý.

Dotazník je anonymní a s jeho výsledky se můžete seznámit po obhajobě mé diplomové práce v knihovně univerzity.

Předpokládaná doba vyplnění je max. 10 min, z nabízených odpovědí vyberte pouze tu, která dle Vašeho názoru nejvíce vystihuje váš názor.

Hana Kolářová

---

Základní údaje o respondentovi:

Pohlaví

muž       žena

Věk

do 25 let       mezi 25 – 40 let       více než 40 let

Vzdělání (nejvyšší dosažené)

střední odborné       středoškolské s maturitou       vysokoškolské

---

1. Development Centrum bylo provedeno
  - a) Velmi profesionálně.
  - b) Dostatečně profesionálně.
  - c) Bez dostatečných znalostí a kompetencí.



2. Svou účast v Development Centru hodnotím jako
  - a) Dobrá zkušenost, která mě posune dál.
  - b) Bez výrazného dopadu na mne, můj kariérní rozvoj.
  - c) Zbytečný a ztráta času.
  
3. V Development Centru vidím nástroj
  - a) Jak zaměstnavatel zjistí potenciál osobního rozvoje zaměstnance a jeho motivaci.
  - b) Jak zaměstnavatel zjistí loajalitu svých zaměstnanců.
  - c) Zcela zbytečný.
  
4. Změnilo se něco v mém názoru a přístupu k mému osobnímu rozvoji po absolvování Development Centra
  - a) Ano. Mám potenciál se dále rozvíjet a budu pracovat na dalším zdokonalování se.
  - b) Ano. Více chápu přístup zaměstnavatele ke svým zaměstnancům.
  - c) Nic. DC nezměnil jakýkoliv názor, který jsem zastával před jeho absolvováním.
  
5. Po absolvování Development Centra jsem zjistil/a, že
  - a) Mám potenciál osobního rozvoje u současného zaměstnavatele.
  - b) Nejsem dále již motivován rozvíjet se u současného zaměstnavatele a rozhodl/a jsem se najít si nové zaměstnání.
  - c) Ne. Beze změn.
  
6. Změnil se nějak přístup zaměstnavatele k mé osobě po absolvování DC?
  - a) Ano. Nacházíme více shod a zaměstnavatel poslouchá mé názory a zajímají ho.
  - b) Ano. Zaměstnavatel mi nabídl další kroky k osobnímu rozvoji.
  - c) Ne. Beze změn.
  
7. Pokud bude v budoucnu možnost, rád/a se Development Centra opětovně účastním
  - a) Ano
  - b) Ne

Děkuji ještě jednou za Váš čas při vyplnění obou dotazníků.

Hana Kolářová

## Příloha F - Dotazník typ B/SJ

Vážení,

som študentkou kombinovaného štúdia na Univerzite Jana Amosa Komenského. V súčasnej dobe pracujem na mojej záverečnej diplomovej práci s názvom “Development centrum z pohľadu hodnotených účastníkov”, ktorej súčasťou je aj výskum k tejto téme. Cieľom a výstupom výskumu je porovnanie, akým spôsobom sa líši pohľad účastníkov Development centra (DC) bezprostredne po (alebo v priebehu) absolvovania DC a následne po uplynutí troch mesiacov.

Z tohoto dôvodu si Vás dovoľujem požiadať o vyplnenie nižšie uvedeného dotazníka.

Dotazník je anonymný a s jeho výsledkami sa budete môcť zoznámiť po obhajobe mojej diplomovej práce v knižnici univerzity.

Predpokladaná doba vyplňovania je max. 10 minút, z ponúkaných odpovedí vyberte a zakrúžkujte iba tú, ktorá najviac vystihuje Váš názor.

Vopred ďakujem za Váš čas.

Hana Kolářová

---

Základné údaje o respondentovi

Pohlavie:

muž     žena

Vek:

do 25 rokov     medzi 25 – 40 rokov     viac než 40 rokov

Vzdelanie (najvyššie dosiahnuté):

stredné odborné     stredoškolské s maturitou     vysokoškolské

---

1. Development Centrum bolo vykonané
  - a) Veľmi profesionálne.
  - b) Dostatočne profesionálne.
  - c) bez dostatočných znalostí a kompetencií.

2. Svoju účasť v Development Centre hodnotím ako
  - a) Dobrá skúsenosť, ktorá ma posunie ďalej.
  - b) Bez výrazného vplyvu na mňa, môj kariérny rozvoj.
  - c) Zbytočný a strata času.
  
3. V Development Centre vidím nástroj
  - a) Ako zamestnávateľ zistí potenciál osobného rozvoja zamestnanca a jeho motiváciu.
  - b) Ako zamestnávateľ zistí lojalitu svojich zamestnancov.
  - c) Úplne zbytočný.
  
4. Zmenilo sa niečo v mojom názore a prístupu k môjmu osobnému rozvoju po absolvovaní Development Centra
  - a) Áno. Mám potenciál sa ďalej rozvíjať a budem pracovať na ďalšom zdokonaľovaní sa.
  - b) Áno. Viac chápem prístup zamestnávateľa k svojim zamestnancom.
  - c) Nie. DC nezmenilo akýkoľvek názor, ktorý som zastával pred jeho absolvovaním.
  
5. Po absolvovaní Development Centra som zistil/a, že
  - a) Mám potenciál osobného rozvoja u súčasného zamestnávateľa.
  - b) Nie som ďalej už motivovaný rozvíjať sa u súčasného zamestnávateľa a rozhodol/a som sa nájsť si nové zamestnanie.
  - c) Nie. Bez zmien.
  
6. Zmenil sa nejaký prístup zamestnávateľa k mojej osobe po absolvovaní Development Centra?
  - a) Áno. Nachádzame viac zhôd a zamestnávateľ počúva moje názory a zaujímajú ho.
  - b) Áno. Zamestnávateľ mi ponúkol ďalšie kroky k osobnému rozvoju.
  - c) Nie. Bez zmien.
  
7. Ak bude v budúcnosti možnosť, rád/a sa Development Centra opätovne zúčastním
  - a) Áno.
  - b) Nie.

Ďakujem ešte raz za Váš čas pri vyplnení oboch dotazníkov.

Hana Kolářová

## Příloha G - Dotazník typ B/AJ

Dear all,

I am a student of combined study program at the University of Jan Amos Komensky. At this moment, I am working on my thesis regarding „Development centre from the point of view of the evaluated participants “. A part of this thesis is a research on this topic. The target and outcome is to compare the way various participants view the Development centres (DC) right after they finish (or even during them) and then after three months from the DC.

I would kindly like to ask you to fill this questionnaire for the sake of my thesis research.

The questionnaire is anonymous and its results may be available after my state exams in the library of the University.

Expected time of filling out this form is maximum 10 minutes, only choose the answer that most corresponds with your opinion.

Thank you very much for your time.

Hana Kolarova

---

Basic information on respondent:

Gender

male       female

Age

up to 25 y     between 25 – 40 y     over 40 y

Education (the highest acquired)

technical high school     high school with graduation     university

- 
1. Development Center has been implemented
    - a) Very professionally.
    - b) Sufficiently professionally.
    - c) Without sufficient knowledge and competence.

2. I evaluate my participation in the Development Center as
  - a) Good experience that moves me further.
  - b) Without significant impact on me and my career development.
  - c) Unnecessary and waste of time.
  
3. I see the Development Center as a tool for
  - a) How the employer identifies the potential for personal development and motivation of the employee.
  - b) How the employer finds the loyalty of its employees.
  - c) Completely useless.
  
4. Something has changed in my opinion and approach to my personal development after completing the Development Center
  - a) Yes. I have the potential to develop further and I will work on further refinement.
  - b) Yes. I understand the employer's approach to his/her employees more.
  - c) Nothing. DC did not change any opinion I held before I participated.
  
5. After my participation in the Development Center, I found out that
  - a) I have the potential for personal development with my current employer.
  - b) I am no longer motivated to develop with my current employer and decided to find a new job.
  - c) No changes.
  
6. Has the employer's approach changed to my person after participation of the Development Center?
  - a) Yes. We find more coincidences and the employer listens to my opinions and interests him.
  - b) Yes. The employer offered me further steps to personal development.
  - c) No changes.
  
7. I want to go through the Development Centre in the future again, if there will be any chance
  - a) Yes.
  - b) No.

Thank you very much again for your time and filling both questionnaires in.

Hana Kolarova

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Hana Kolářová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Development Centrum z pohledu hodnocených účastníků**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 16**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**