

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**Development Centre jako nástroj vzdělávání a rozvoje
zaměstnanců**

Development Centre as a training and development tool

Magisterská diplomová práce

Tereza Houštická

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Lucie Tvardková

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

Tereza Houštická

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce PhDr. Lucii Tvardkové, která mi vždy ochotně vyšla vstříc a jejíž připomínky byly pro mě přínosem při tvorbě této diplomové práce.

ANOTACE

Cílem magisterské práce je přiblížení problematiky Development center čtenářům. Ukázat formu Development center jako jednu z metod rozvoje zaměstnanců. Tato metoda se v České republice stává stále populárnější. Metoda Development center rozvíjí Assessment centra. Development centra kladou velký důraz na přípravu všech účastníků. Role pozorovatelů – hodnotitelů a jejich profesionalita jsou jedním z požadavků Development center. Mezi výhody development center patří komplexní pohled na rozvoj a vzdělání zaměstnance. Umožňuje zkvalitnění dalšího profesního růstu zaměstnance. Nevýhodou Development center může být jejich časová náročnost a to jak v přípravné fázi, tak ve fázi realizace. Koordinace Development center vyžaduje profesionalitu a připravenost pozorovatelů – hodnotitelů. V praxi probíhají Development centra, která jsou provedena neprofesionálně a která následně nemají výsledný efekt. Důležitým faktorem Development center je práce s účastníky po samotných centrech, aby došlo k jejich rozvoji.

Obsah

1. Úvod	7
2. Terminologické ukotvení tématu	8
3. Assessment centra	9
3.1. Hlavní rysy assessment centra	10
3.2. Interní a externí assessment centra	12
3.3. Příprava Assessment centra	13
3.4. Typy situačních cvičení	14
3.4.1. Skupinová cvičení	14
3.4.2. Individuální cvičení - ústní prezentace	15
3.4.3. Simulace rozhovoru	15
3.4.4. Cvičení zaměřená na hledání faktů a dělání rozhodnutí.....	15
3.4.5. In basket – případové studie.....	16
3.4.6. Typy případových studií	16
Analytická cvičení.....	16
Plánovací situačních cvičení.....	16
3.4.7. Příprava hodnotitelů – pozorovatelů.....	17
3.5. Další metody	18
3.5.1. Interview - rozhovor	19
3.5.2. Hodnocení sám sebe a hodnocení druhými.....	19
3.5.3. Testy.....	19
3.6. Trénink hodnotitelů - pozorovatelů	20
3.7. Ukončení assessment centra	22
3.8. Zpětná vazba - Feedback.....	22
3.8.1. Techniky zpětné vazby	23
1.2.5 Model pro řízení zpětné vazby	25
4. Development centra	28

4.1.	Vymezení development center.....	28
4.2.	Analýza kompetencí	31
4.2.1.	Zajištění rozvoje po samotných development centrech.....	32
4.2.2.	Příprava Development center.....	33
4.2.3.	Témata cvičení v development centrech.....	34
4.2.4.	Techniky zpětné vazby	36
5.2.5	Model pro řízení zpětné vazby	38
5.	Development centra	40
5.1.	Vymezení development center.....	40
5.2.	Analýza kompetencí	43
5.2.1.	Zajištění rozvoje po samotných development centrech.....	44
5.2.2.	Příprava Development center.....	45
5.2.3.	Témata cvičení v development centrech.....	46
5.2.4.	Techniky zpětné vazby	48
9.2.5	Model pro řízení zpětné vazby	50
6.	Další nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	52
7.	Další nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	55
8.	Závěr.....	58
9.	Seznam použit literatury a dalších zdrojů.....	59

1. Úvod

Ve své diplomové práci bych ráda popsala Development centra a teoreticky je ukotvila v českém jazyce. Toto téma jsem si vybrala proto, že chci přispět k informovanosti o development centrech. Ráda bych v České republice ukotvila development centra jako jednu z možností výběru a postupu zaměstnanců. Informace, které se dají získat z výsledků development center, jsou relevantní, mohou pomoci při umístění nových zaměstnanců nebo o přemístění zaměstnanců současných. Ráda bych také ukázala na rozdílnost mezi development a assessment centry.

V České republice není o development centrech dostatečná odborná literatura psaná v češtině, proto budu pro svou práci využívat anglicky psanou literaturu a to zejména ze Spojených států amerických a Velké Británie. Dále budu používat internetové zdroje, které jsou v současné době k dispozici.

Velká část mé diplomové práce pojednává o assessment centrech a to z toho důvodu, že jsou v jistém smyslu předchůdci development center. Development centra využívají metody assessment center, jejich výsledky pak ale aplikují jiným způsobem. Proto je důležité pochopit assessment center před zkoumáním development center. Ráda bych ukotvila development centra jako jeden z nástrojů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci personálních procesů firmy.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola vymezuje základní pojmy, které se týkají development a assessment center. Druhá kapitola se zabývá popsáním a vymezením assessment center. Třetí kapitola je rozdělena na několik podkapitol, které popisují development centra. Co jsou development centra, jak se dají využít, kdy se mají použít a jaká je jejich příprava. V poslední čtvrté kapitole se věnuji srovnání development center s jinými nástroji vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. Terminologické ukotvení tématu

Cílem diplomové práce je ukotvení development center v češtině. Pro to aby bylo možné začít zkoumat development centra je nutné nejdříve pochopit assessment centra. Je to zvláště z toho důvodu, že development centra jsou nadstavbou assessment center. Právě vymezení development center proti assessment centřům umožňuje pochopit development centra v jejich podstatě. Dalším cílem mé práce je ukázat, že to co se v současné době v České republice nabízí jako development centrum v podstatě development centrum není. Na začátku je proto důležité definovat si pojmy, které budu v textu dále používat a rozvíjet je. Mezi tyto pojmy patří právě assessment centrum a development centrum.

Assessment centrum – pochází z anglického termínu assessment centre, což v doslovném překladu znamená hodnotící, výběrové středisko. Jedná se o metodu výběru zaměstnanců, která využívá situační cvičení k tomu, aby vybrala nejlepšího kandidáta. V českém jazyce se nepoužívá české označení assessment center, ale využívá se anglický originál. V praxi personalisté používají také zkratku AC. V této práci bude používán termín assessment centrum, assessment centra.

Development centrum – pochází z anglického termínu development centre, v doslovném překladu středisko rozvoje. Jedná se o metodu, které navazuje na assessment centra. Při development centrech je důležité zaměření na člověka, který má být rozvíjen. Development centrum kvalifikovaně posuzuje stávající pracovníky a umožňuje vytvořit osobnostní profil vybraného zaměstnance. Během development center dochází k uspořádání plánu rozvoje účastníka s ohledem na potřeby firmy. V praxi se využívá zkratky DC. V této práci bude používán termín development centrum, development centra.

3. Assessment centra

Jak již bylo řečeno výše termín „assessment centre“, se do češtiny překládá jako „hodnotící centrum“ spojuje techniky, které jsou používány k vyhodnocení kompetencí pracovníka. Skládá se z několika metod, které měří behaviorální projevy pracovníka. Typické assessment centrum se skládá ze simulace pracovních úkolů, které jsou podpořeny dalšími metodami. V této situaci pozorují hodnotitelé chování účastníků, které na základě daných kompetencí hodnotí. Při assessment centrech je přítomno více hodnotitelů – pozorovatelů, kteří zajišťují objektivní hodnocení kompetencí každého účastníka.

Assessment centrum musí splňovat několik charakteristik, abychom mohli mluvit o assessment centrech:

- musí měřit několik faktorů (kompetence, kvality)
- musí používat více technik
- musí být přítomno více hodnotitelů – pozorovatelů (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 1-3)

Metoda assessment centrum se poprvé objevila během druhé světové války, a to zároveň v několika armádách. Jednalo se o armádu Německa, Velké Británie a Spojených států amerických. Po druhé světové válce se tato výběrová metoda začala používat i v soukromém sektoru a přemístila se také do západní Evropy, a to zvláště do Velké Británie. Rozdíly a přístupy, které vznikly při využívání assessment center v USA a Velké Británii, jsou patrné dodnes. Evropský přístup chce poměrně propojit rozhovory, strukturované diskuse, psané práce s praktickými a fyzickými cvičeními, ve kterých každý kandidát ukáže svou schopnost vést a řešit problémy. Přístup, který se využívá v USA, nepodporuje leadership – vedení, ale diskuze jsou předem strukturované a často musí kandidát přijmout přiřazenou roli. Americké assessment centra jsou hodně zaměřené na role-play jeden na jednoho. (srov. Sawardekar, 2002, s. 26-28)

Během let se měnil důvod společností pro využívání assessment center. Na začátku padesátých let 20. století chtěly společnosti najít lidi, kteří by měli kompetence a kapacitu k tomu, aby zahájili manažerskou kariéru bez ohledu na to, zda k tomu mají příslušné vzdělání nebo předešlou praxi. V tomto období začaly assessment centra v USA požívat významné firmy (např. AT&T, telefonní společnosti, ...), které nabíraly velký počet nových zaměstnanců. V průběhu let si vytvořily vlastní metody assessment center, které více vyhovovaly jejich potřebám a implementovaly assessment centra do svých organizací. (srov. Woodruffe, 2007, s. 7-10)

Obľiba assessment center vzrostla během šedesátých a sedmdesátých let 20. století. Metoda assessment centra se rozšířila nejen po USA, ale také po Evropě. Firmy, které assessment centra využívaly, byly většinou mezinárodní firmy, které měly velký vliv ve svém odvětví. Ve chvíli, kdy začala jedna společnost využívat assessment centra, její konkurenti se začali přizpůsobovat a zavedli tuto metodu výběru také. Například firma Mars zavedla assessment centra pro výběr absolventů na začátku sedmdesátých let a v průběhu deseti let zavedli assessment centra jako jedinou metodu výběru pro absolventy také Cadbury Schweppes a Mackintosh. Tento trend se objevil i v jiných oblastech. (srov. Woodruffe, 2007, s. 8)

V roce 1989 udělal Mabey průzkum o využívání assessment center při výběru zaměstnanců u britských firem. Z průzkumu vyšlo, že 37% firem zaměstnává více jak 1 000 zaměstnanců, kteří byli vybráni metodou assessment center. Assessment centra se využívala zvláště při výběru manažerů. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 6)

3.1. Hlavní rysy assessment centra

Assessment centra jsou diagnostický proces, který se skládá z několika kroků, které na sebe navazují. Jedná se o skupinu účastníků, která se aktivně zapojuje do různých cvičení a simulací. Chování účastníků pozoruje vyškolená skupina hodnotitelů – pozorovatelů. Pozorovatelé se snaží zhodnotit každého účastníka, podle předem daného schématu chování, které je očekávané pro danou pozici. Konečné rozhodnutí pak vytváří skupina pozorovatelů tím, že dává dohromady výsledky svého pozorování. (srov. Woodruffe, 2007, s. 13)

Důležitým bodem při organizaci assessment center je výběr účastníků. Assessment centra jsou konstruována nejčastěji pro 4-6 účastníků. Je to z toho důvodu, že během assessment centrem je možné důkladně zhodnotit jen určité množství účastníků. Při větším počtu přestává být prostředí assessment center udržitelné. Logisticky zvládnutelné assessment centra se pohybují do 12 účastníků.

Metody – hlavní úlohou assessment centra je správné využití simulací a testů. Proto je právě tvorba simulací jednou z nejdůležitějších částí přípravy assessment centra. Kompetence, které chceme sledovat, se neprojeví jen při jednom cvičení, proto je nutné vytvořit taková cvičení a simulace, které nám ukážou jednu kompetenci z více pohledů. Volba cvičení a simulací závisí na tom, jaké kompetence jsou nutné pro pozici, pro kterou vybíráme uchazeče. Aby hodnotitelé – pozorovatelé získali celistvý obrázek o uchazeči, přidává se do assessment center prvek rozhovorů a někdy také psychometrické testy. Psychometrické testy pomohou při hodnocení komunikační schopnosti, logické a abstraktní uvažování, ukážou motivaci uchazeče, pozornost, vitalitu a další. Hodnotitelé získají přehled o slabých a silných stránkách uchazeče. Obecně platí, že aby bylo možné nějakou kompetenci nebo dovednost objektivně pozorovat, je nutné ji vidět minimálně ze dvou pohledů.

Hodnotitelé – pozorovatelé – Aby se zamezilo neobjektivnímu hodnocení, které vzniká při rozhovorech one to one (jeden na jednoho), využívají assessment centra tým hodnotitelů – pozorovatelů. Každý z pozorovatelů by měl být schopný pozorovat každého z účastníků assessment centra. Ideálně každý pozorovatel pozoruje jednou každého účastníka. V týmu pozorovatelů by měli být zastoupeni specialisté (psychologové a manažeři lidských zdrojů) a manažeři. Všichni hodnotitelé musí být vyškoleni v tom, jak assessment centra fungují a jaká jsou jejich základní pravidla, jak mají postupovat během celých assessment center a mají natrénované schopnosti ORCE. K těmto obecným znalostem se dále přidává příprava na konkrétní assessment centra. Jedná se o konkrétní chování, které má hodnotitel – pozorovatel sledovat s ohledem na situační cvičení a kompetence.

Chair assessment center – Důležitou osobou, která provází celými assessment centry je tzv. Chair. V češtině se roli chair při assessment centrech nejvíce podobá moderátor. Chair má za úkol dohlížet na plynulý průběh assessment center, provází jak účastníky, tak pozorovatele celými centry a dohlíží na dodržování pravidel center. Chair má základní tři úkoly, a to dohlížet na účastníky, pozorovatele

a na adekvátnost role–play. (srov. Woodruffe, 2007, s. 197-198; srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 67)

Situační cvičení jsou založena na analýze pracovních míst – před samotnou tvorbou assessment center. Analýza pracovního místa je diagnostická metoda, která je aplikována na pracovní místo, které má být obsazeno. Jedná se o soubor kritérií, které jsou pro dané pracovní místo nutné (zvládnání problémů, znalost základních pojmů, způsob myšlení, výkonnostní předpoklady, osobnostní profil, motivace, komunikační dovednosti a další). Russell (1985) vytvořil dvě skupiny kritérií, které jsou nutné pro manažerské pozice. Jedná se o způsob řešení problémů a o způsob zvládnání vedení dalších lidí. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 102-103)

Sdílení vypořádaných dat – k základním rysům assessment center patří sdílení informací o všech účastnících mezi hodnotiteli – pozorovateli. Konečné rozhodnutí pozorovatelé nedávají před ukončením a zhodnocením všech informací o účastnících. Po samotných assessment centrech se všichni pozorovatelé setkají, zhodnotí účastníky a připraví zpětnou vazbu pro účastníky i pro zadavatele assessment center. Díky tomuto postupu se výsledek assessment center stává objektivní. Žádný z pozorovatelů nemůže mít všechny informace o každém účastníkovi do té doby, než se všichni pozorovatelé setkají a dají výsledky svého pozorování dohromady. Účastníci se dozvědí o svých silných a slabých stránkách. Primárním cílem assessment centra je určit, kdo z účastníků prošel a kdo neprošel určenými kritérii.

3.2. Interní a externí assessment centra

Externí assessment centra znamenají výběr kandidáta na pozici z externího prostředí. Vzhledem k finanční a logistické náročnosti center a též vzhledem k tomu, že hledáme uchazeče v externím prostředí, lze předpokládat, že na danou pozici se přihlásí větší počet uchazečů. Je proto nutné udělat před-výběr kandidátů. Před-výběrem vybereme kandidáty, kteří jsou nejvíce vhodní pro danou pozici. V průběhu procesu před-výběru se také může stát, že vyloučíme kandidáty, kteří jsou vhodní, ale z hlediska konečného úspěchu je toto výsledek procesu samého. Nejčastěji se před-výběr skládá z žádosti uchazeče a prvního interview - pohovoru. Obě tyto součásti by měly být sestaveny tak, aby nastínily kompetence, které budou vyžadovány v samotném assessment centru. Během před-výběru mohou být

použity i kognitivní testy, které mohou při některých kompetencích, které jsou důležité pro danou pozici (např. kritické myšlení), usnadnit hodnocení a výběr kandidátů. Před-výběr je časově náročný, ale vzhledem ke konečnému výsledku a zdrojům, které jsou k dispozici, nevyhnutelný. (srov. Woodruffe, 2007, s. 42-48)

Při interním výběru kandidátů dochází k daleko složitějšímu před-výběru než v externím. Před-výběr je určen všem zaměstnancům, kteří mají zájem se zapojit. Před-výběr kandidátů byl vytvořen Warmkem (1985), který určil možné způsoby hodnocení, které jsou vhodné pro před-výběr. Jedná se o doporučení nebo navržení kandidáta nadřazeným, nominace sebe sama, určení minimálních podmínek, před-výběrové interview, test schopností a dovedností, biodata, nominace od kolegů a znalostní test. Metody, které byly popsány výše, mohou být při před-výběru uspořádány do souboru, který nejvíce vyhovuje dané pozici. Tyto metody před-výběru se používají a rozvíjejí také v development centrech, které je využívají pravidelně. (srov. Woodruffe, 2007, s. 42-43)

3.3. Příprava Assessment centra

Přípravě assessment centra předchází analýza pracovního místa a analýza, které ukážou, jaké kompetence má vybraný účastník mít. Díky této analýze můžeme při tvorbě assessment center vybrat relevantní simulace a situační cvičení. Zajištění kvalitní analýzy pracovního místa usnadní porozumění, proč byla vybrána assessment centra jako diagnostický prostředek a usnadní tvorbu obsahu assessment center. Důležité je porozumět tomu, proč byla assessment centra vybrána také z důvodu trvání assessment center. V případě, že byla vybrána jen kvůli výběru pracovníka, mohou mít assessment centra kratší trvání. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 27-29)

Při výběru úkolů je nutné brát ohledy na to, aby byly založené na kritériích, která jsou důležitá pro zaměstnání. S tvorbou těchto situačních cvičení nejlépe pomohou manažeři z dané oblasti, kteří se pohybují v daném prostředí. Situační cvičení by měla zobrazovat potřeby pozice, která má být obsazena nebo potřebu rozvoje pracovníka. Dalším kritériem je profil účastníků. Profilem je míněno vzdělání účastníka, kulturní původ a pracovní zkušenosti. Kritéria by měla reflektovat danou pozici a mělo by jich být 8 – 12, aby byli pozorovatelé schopni je kompetentně ohodnotit. V případě většího počtu kritérií nejsou pozorovatelé – hodnotitelé schopni

všechny hodnotit. Tím by se také ubrala validita samotných assessment center. K tvorbě kritérií se také pojí jejich váha. Kritéria, která jsou pro danou pozici důležitější, jsou hodnocena na více situačních cvičeních. Správné rozvržení situačních cvičení v assessment centrech kopíruje danou oblast v reálném zaměstnání. Rozvržení cvičení na ty, které účastníci praktikují ve skupině, one to one (jeden na jednoho) nebo samostatně, ukáže pozorovatelům kompetence z několika pohledů. Při výběru vhodných situačních cvičení hraje roli také jejich časová náročnost. Při role-play jeden na jednoho je potřeba větší časový prostor než při skupinové aktivitě. Situační cvičení by mělo ukazovat více pozorovaných kritérií, protože nám ukáže dané kritérium současně s dalšími a je více vypovídající než cvičení, které zobrazuje jen jednu kompetenci. (srov. Woodruffe, 2007, s. 130-132)

3.4. Typy situačních cvičení

Situační cvičení můžeme rozdělit do tří hlavních skupin – na skupinová, one to one (jeden na jednoho) a samostatná. Každá ze skupin ukazuje jiné kompetence nebo je ukazuje z jiného úhlu pohledu. Skupinová cvičení jsou zaměřená převážně na zjištění chování v týmu. Individuální situační cvičení ukazují schopnost prezentace jednotlivce. Situační cvičení One to one (jeden na jednoho) se zaměřují na komunikaci a možnou konfrontaci účastníka s další osobou.

3.4.1. Skupinová cvičení

Skupinové diskuze mohou mít několik forem a důvodů, a proto je důležité si na začátku říci, co má cvičení za účel. První dělení je na to, zda chceme skupinu vidět spolupracovat nebo soutěžit. Ve cvičeních zaměřených na spolupráci většinou účastníci řeší „problém, který je potřeba vyřešit“. Musí diskutovat o problému a snaží se ho vyřešit k dobru celé skupiny. Většinou účastníci nemají pevně dané role, všichni mají stejné informace a čas na vyřešení problému se jim krátí. Cvičení zaměřená na soutěživost účastníků ve skupině nutí skupinu vybrat nejlepší řešení, které za daných možností mají. Účastníci mají pevně dané role, základní informace, ale mají také unikátní informaci a omezené zdroje. Účastníci se musí držet charakteru své role. Při skupinových cvičeních je možné pozorovat, zda se účastníci snaží dostat do vedoucí funkce, způsob komunikace, argumentační schopnosti, prezentační schopnosti, atd. Tato cvičení jsou pro pozorovatele užitečná, protože

dostávají možnost pozorovat chování se skupině. Chování účastníků je podkladem k diskuzím. Pro skupinová cvičení je doporučená skupina 4 - 6 účastníků a měla by trvat 45 – 60 minut. (srov. Woodruffe, 2007, s. 137-138)

3.4.2. Individuální cvičení - ústní prezentace

Ústní prezentace je individuální cvičení, ale její projevy mohou být pozorovány i ve skupinových cvičeních při prezentacích one to one (jeden na jednoho). Pro větší autenticitu by však měla být zařazená do assessment centra, kde se účastník prezentuje před více lidmi. Zadání ústní prezentace by mělo být jasné, aby pozorovatelé mohli zhodnotit daný výkon. Při výběru kandidátů na pozici v marketingu, prodeje nebo trenérů se doporučuje tato cvičení využívat.

3.4.3. Simulace rozhovoru

Pro tato situační cvičení je v českém jazyce vžitý termín „hraní rolí“. Tento termín může být zavádějící. Účastníci nic nehrají, proto je „hraní rolí“ nahrazeno termínem simulace rozhovoru. Situační cvičení, která se odehrávají one to one (jeden na jednoho), jsou zaměřená na simulace komunikace s kolegou, nadřízeným nebo zákazníkem. Důležité je upozornění všem zúčastněným o tom, že se mají chovat jako by se jednalo o reálnou situaci. Nehrají tedy role-play, ale jednájí způsobem, kterým by jednali v reálné situaci. Účastníkům se zadá přesný popis situace, základní informace o osobě, se kterou se setká, časový limit, další nastínění problému a omezený čas na přípravu setkání. Úspěch cvičení závisí na kvalitě člověka, který hraje role-play pro účastníka, proto musí mít jasnou představu o tom, co má dělat. Možnosti témat pro tato cvičení jsou rozsáhlé, od schůzky s obchodním parterem až po výběrový pohovor. Simulace jeden na jednoho jsou cvičení, která jsou nabitá energií a která jsou plná nových objevů a zvrátů. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 49-51)

3.4.4. Cvičení zaměřená na hledání faktů a dělání rozhodnutí

Toto cvičení probíhá tak jako předchozí formou jeden na jednoho. Na rozdíl od minulého cvičení má za úkol prověřit analytické schopnosti kandidáta. Cvičení je zaměřené na efektivitu řešení problému a na dělání rozhodnutí. Uchazeč dostane

základní informace o tom, co se stalo, a dostane čas na přípravu otázek pro osobu, která je za problém zodpovědná. Během časově omezeného rozhovoru s touto osobou, musí přijít s řešením situace a možnými dalšími kroky. Cvičení umožňují pozorovat u účastníků samostatné rozhodování, ráznost, přesvědčivost a vytrvalost. (srov. Woodruffe, 2007, s. 135)

3.4.5. In basket – případové studie

In basket situační cvičení se zaměřují na účastníkovu schopnost určit si priority, schopnost a možnost delegování a organizace jednotlivých úloh. Účastník dostane seznam úloh, které musí vyřešit během určené doby. Účastníci musí brát ohled na časovou náročnost dané úlohy, na její důležitost atd. In basket cvičení umožňuje pozorovat schopnost vypořádání se s problémy klasického managementu. Účastníci mají určený čas, do kterého musí úkol splnit. V nových formách In basket cvičení můžeme vidět úkoly, které jsou zaměřené na používání elektronických médií – např. e-mail. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 109-111)

3.4.6. Typy případových studií

Analytická cvičení

Analytická cvičení umožňují pozorovat na účastnících to, jak se dokážou orientovat ve faktech, organizaci práce, psaných komunikačních schopnostech a jak si strukturují svou práci. Účastníci dostanou soubor grafů a dalších psaných materiálů a mají jednu až dvě hodiny na to, aby zhodnotili všechny informace a napsali zprávu s doporučeními, jak danou situaci řešit. Následně mohou účastníci diskutovat ve skupině a dojít k nějakému jednotnému řešení, které bude prezentováno před ostatními. (srov. Balantyne and Povah, 2004, s. 55)

Plánovací situačních cvičení

Hlavním důvodem pro využívání těchto cvičení je ten, že ukazují plánovací, organizační a analytické schopnosti účastníka. Příkladem plánovacího cvičení je tvorba pracovních směn pro zaměstnance. Účastníkům se dají základní informace a termíny, které musí splnit. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 55)

U všech druhů situačních cvičení je nutné brát ohled na pracovní analýzu a kompetence, které z ní vyšly. Assessment centra by proto měla být sestavována s ohledem na potřeby organizace, která je uskuteční. (srov. Woodruffe, 2007, s. 140-143)

Pro úspěch assessment center je důležité, aby všechna situační cvičení byla co nejvíce v harmonii. Pro docílení co největšího sladění, je nezbytná zkouška všech cvičení. Zkoušky by se měl zúčastnit tvůrce cvičení, který koordinuje průběh a dále skupina lidí, kteří jsou na stejné úrovni jako předpokládaní účastníci assessment centra. Zkušební skupina by měla vědět, že se účastní zkušební verze a že jsou očekávány jejich názory a komentáře. Každému cvičení by měli předcházet instrukce a vysvětlení, co od účastníků očekáváme. Pro dobré zdokumentování všech cvičení je doporučeno nahrávat si celý průběh na video. Díky záznamu tak mohou přidat komentáře a rady pro inovaci cvičení také odborníci, kteří nemohli být přítomni. Záznam uchová všechny informace, které by jinak nabylo možné postřehnout. Využití videokamery může pomoci při přípravě role-play nebo situačních cvičení jeden na jednoho. Konečná verze všech cvičení by měla obsahovat i informace z výsledků zkušební verze. Jedná se zejména o časový rozsah cvičení, vysvětlení cvičení, příprava role-play a ukázka kompetencí při cvičení. (srov. Sawardekar, 2002, s. 81-82; srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 58-59)

3.4.7. Příprava hodnotitelů – pozorovatelů

Když jsou připravena všechna situační cvičení tvůrce assessment center musí vytvořit „průvodce“ centry pro hodnotitele – pozorovatele a několik formulářů, které jsou nutné pro hodnocení účastníků center.

„Průvodce“ assessment centry se připravuje pro hodnotitele – pozorovatele, aby měli přehled o průběhu center, o zadání situačních cvičení, o pozorovaných kompetencích, o časovém rozložení celých center atd. Během přípravy hodnotitelů, by si hodnotitelé sami měli vyzkoušet cvičení a dostat vymezení kompetencí, které jsou viditelné při kterém cvičení. Spolu s „průvodcem“ assessment centry by měli hodnotitelé dostat také soubor formulářů k hodnocení. Existuje několik typů formulářů, které reflektují potřeby cvičení a pozorovaných kompetencí. Formuláře by měli reflektovat potřeby a průběh cvičení, proto je doporučeno je vytvářet, až když je

připravena konečná verze situačních cvičení pro assessment centra. (Ballantyne and Povah, 2004, s. 59-60)

Záznamový list pro pozorování – Jedná se o jednoduchý záznamový list, který se používá zejména při cvičeních one to one (jeden na jednoho) a skupinových cvičeních. Ve formuláři je nutné zapsat jméno cvičení, jméno hodnotitele – pozorovatele, jméno pozorovaného, den, záznam chování a čas, kdy bylo chování pozorováno.

Klasifikační list kompetencí – Klasifikační list kompetencí je nutné vytvořit pro každé cvičení. Skládá se z vymezení každé kompetence, která je pozorována. Popis kompetence průběžně připomíná hodnotitelům, jaké kompetence mají pozorovat. Vedle popisu by mělo zůstat místo pro poznámky hodnotitele, a to pro zapsání pozitivní projevu, negativního projevu a celkového hodnocení kompetence.

Hodnotící tabulka – Hodnotící tabulka je nedílnou součástí hodnotících formulářů. Jedná se o hodnocení, které spojuje kompetence a situační cvičení. Jedná se o konečnou tabulku, která zhodnotí všechny kompetence jednoho účastníka, pozorováním ve všech cvičeních s názorem všech hodnotitelů – pozorovatelů.

Hodnocení od všech pozorovatelů musí být přístupné všem. Výsledek pozorování musí být konsensem mezi všemi pozorovateli. Důležitá je zpětná vazba hodnotitelů – pozorovatelů účastníkům. (srov. Woodruffe, 2007, s. 157-164)

3.5. Další metody

Situační cvičení jsou základním principem assessment center. Situační cvičení jsou specifické tím, že se snaží vytvořit reálné situace. Situační cvičení jsou to, co odlišuje assessment centra od jiných metod a to co je dělá nejkolidnější metodou posuzování. Existují další metody, které se používají a které hrají roli při hodnocení účastníků. V některých organizacích existuje systém, který již pracuje s metodami, které jsou důležité i pro hodnocení. V tom případě mohou hodnotitelé využít již předem známé výsledky a zaimplementovat je do konečného hodnocení. Spojení všech hodnocení je náročné. Hodnocení ze situačních cvičení má větší validitu,

právě díky tomu, že se jednalo simulaci reálné práce. Jedná se zejména o psychologické testy, 360-ti stupňovou zpětnou vazbu a další.

3.5.1. Interview - rozhovor

Rozhovor vedený s ohledem na kompetence, které chceme zjistit. Jedná se o rozhovor, který se využívá u assessment center, které jsou zajišťovány externě. Existují dva druhy rozhovoru – standardizovaný a nestandardizovaný. Průběh obou rozhovorů může být nahráván a odpovědi následně ještě analyzovány. Seznam otázek a celkový průběh standardizovaného rozhovoru musí být určeny předem. Při nestandardizovaném rozhovoru nejsou předem dány otázky. Člověk, který vede rozhovor, se snaží, aby se účastník projevil ve své přirozenosti. Příklad kompetence, která se dá i díky rozhovoru posoudit je práce pod stresem. Účastník by měl popsat, jak v minulosti reagoval, když byl stresovaný.

3.5.2. Hodnocení sám sebe a hodnocení druhými

Do této skupiny patří několik typů hodnocení – hodnocení sám sebe, hodnocení od manažerů a 360-ti stupňová zpětná vazba. Tento druh hodnocení je možné využívat při interních assessment centrech, ale je nedílnou součástí development center. Z tohoto důvodu bližší informace naleznete v kapitole Development centra.

Hodnotící formuláře pro všechny metody musí být připraveny předem a s ohledem na kompetence, které je potřeba hodnotit. Účastníci by měli mít absolvované tyto testy a hodnocení před samotnými assessment centry. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 60)

3.5.3. Testy

Existuje velké množství testů, které měří osobnostní předpoklady, postoje atd. Testy by měly být vybírány s ohledem na to, kde mají být výsledné informace využity. Pro assessment centra platí, že výsledky testů mohou být užitečné při závěrečném hodnocení účastníků. Testy však musí být relevantní a zohledňovat alespoň jednu hodnocenou kompetenci. V mnoha případech se dělají testy proto,

aby se uskutečnily a na výše zmíněné se nebere v potaz. Testy jsou ve své podstatě jen sebehodnocením chování účastníka a tento fakt by měl být brán v úvahu během závěrečného setkání všech hodnotitelů. Z výše uvedené vyplývá, že větší význam testů je při development, než při assessment centrech. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 134-142)

3.6. Trénink hodnotitelů - pozorovatelů

Jak již bylo zmíněno výše, jedním z důležitých aspektů assessment center je důkladná příprava hodnotitelů – pozorovatelů. Přípravu můžeme rozdělit na „obecný“ a „konkrétní výcvik. V obecném výcviku se hodnotitelé – pozorovatelé seznámí s metodou assessment center, s tím jak dávat zpětnou vazbu a s dovednostmi „hodnotícího“ posuzování. Jsou to znalosti a dovednosti, které mohou hodnotitelé – pozorovatelé uplatnit při jakémkoliv assessment centru. Konkrétní výcvik je zaměřen na přípravu daných assessment center – co bude měřeno, jak se budou dané kompetence projevovat, čeho by si hodnotitelé – pozorovatelé měli všimnout a také jaká konkrétní cvičení budou během daných assessment center. Hlavním kritériem přípravy je ujasnění si definic kompetencí, tak aby všichni měli stejná kritéria při jejím pozorování. Samotný výběr hodnotitelů nesmí probíhat náhodně. Hodnotitelé by měli být vybráni na základě svých zkušeností, znalostí, které jsou v souladu s potřebami pozice, pro kterou hledáme vhodného kandidáta. Jedná se většinou o přímého nadřízeného, který má o dané pozici přehled a navíc v budoucnosti bude pracovat v přímém kontaktu s vybraným kandidátem. Dále se v týmu hodnotitelů nejvíce objevují personální manažeři a psychologové. Při volbě vhodného hodnotitele hrají roli také osobnostní charakteristiky jako např. flexibilita, analytické myšlení, schopnost zaměřit se na detaily, energičnost, nadšení, sdílení myšlenky assessment centra a další. Počet hodnotitelů je dán počtem účastníků assessment centra. Nejčastější je varianta jeden hodnotitel na dva účastníky, ale není výjimkou assessment centrum jeden na jednoho. Samozřejmě je nutné vzít v úvahu časovou a finanční náročnost tohoto modelu. Po výběru hodnotitelů je nutné připravit trénink, který pokryje všechny potřebné informace. Jedná se zejména o techniky použité v assessment centrech, o znalost organizace, pracovní analýzu, kompetence, které jsou vyžadovány, znalost očekávaného chování a objektivní posuzování všech účastníků. Zajištění dobré přípravy týmu hodnotitelů zabere tři až pět dní. Příprava tréninku a jeho obsah závisí na zkušenosti hodnotitelů. Obecně lze doporučit tento obsah:obecné

představení, představení assessment centre, kritéria výběru (analýza pracovního místa, vytvoření konkrétních assessment center, kompetence, chování účastníků, atd.), vysvětlení hodnotícího procesu – ORCE (OBSERVE – pozorování, RECORD - zaznamenání, CLASSIFY - zařazení a EVALUATE – zhodnocení). (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 83-103)

Pozorování – Při pozorování chování musíme nejdříve definovat ono chování. Pro účely assessment center je to vše, co děláme a říkáme. Jedná se tedy o vše, co můžeme vnímat smysly. Důležité je pozorování chování a ne přímo vytváření hodnocení. Například - když někdo nepromluví deset minut, může být naštvaný, znuděný nebo přemýšlí. Zaznamenáváme tedy to, co jsme viděli, ne to, co si myslíme, že jsme viděli. To, co pozorovatelé vidí, je chování, pod tímto chováním se nacházejí neviditelné emoce, pocity a postoje. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 92-93)

Zaznamenání – Jak již bylo řečeno, je nutné zaznamenávat to, co jsme viděli. Nejde o to v průběhu pozorování a zaznamenání vytvářet hodnocení. Během cvičení má mnoho hodnotitelů problém se vypořádat s nehodnocením právě pozorovaného, ale je nutné si uvědomit, že na hodnocení bude vyhrazen prostor v další části. Hodnotitelům může pomoci přesný záznam toho, co pozorovali, zapsání času a situace, všimnout si neverbálního projevu atd. Hodnotitelé u sebe mají hodnotící formuláře, které jim mohou pomoci při uspořádání záznamů. Úskalím hodnotícího formuláře může být přílišná kategorizace toho, co má být viděno a pozorovatelé se snaží zaznamenávat do kategorií. Na druhou stranu, když se pozorovatelé nemohou opřít při svém zaznamenávání o nějaké základní definice, mohou zaznamenávat věci, které nejsou relevantní. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 93-95)

Klasifikace – Po skončení cvičení mohou hodnotitelé začít s klasifikací chování ke kritériím a kompetencím, které jsou pro dané assessment centra důležitá. V této chvíli jsou hodnotitelé neutrální, nehodnotí účastníky, ale snaží se uspořádat záznamy o chování tak, aby mohli zhodnotit účastníky. Mezi pravidla při zařazování patří začít od začátku poznámek, každému chování přiřadit pozitivní nebo negativní postoj s ohledem na kompetence, zhodnotit každou část chování účastníků. Někteří zkušení hodnotitelé jsou schopni během pozorování

a zaznamenávání také zařadit dané chování. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 96-98)

Zhodnocení – Zhodnocení samotné vytváří každý hodnotitel nejdříve sám. Ke každému účastníkovi a kritériu, kompetenci by měl z dřívějšího zařazení zapsat projevy chování a to jak negativní, tak pozitivní a následně dané kritérium zhodnotit. Hodnotitelé musí používat stejnou stupnici hodnocení, chápat a interpretovat tuto stupnici stejně. Mezi nejnámější patří stupnice od jedné do pěti, kde pět je velmi vysoká úroveň schopnosti a jedna je nepřijatelná úroveň schopnosti. Po tomto zhodnocení se tým hodnotitelů diskusí dostane ke konečnému hodnocení každé kompetence u všech účastníků. Vedení diskuze mezi hodnotiteli vede nejčastěji chair. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 98-99)

3.7. Ukončení assessment centra

Assessment centrum je náročné a plné nových poznatků pro všechny jeho účastníky. Právě množství zážitků, které se během průběhu assessment centra nasbírání, utlumí některé jiné a důležité věci do pozadí. Proto se vytváří zpráva o průběhu assessment centra. Prvotním cílem assessment centra je vybrat vhodného kandidáta na danou pozici. Proto také závěrečná zpráva je stručná a jasná – v podstatě popisuje výsledky jednotlivých účastníků. Centra, která jsou zaměřená více na rozvoj, přidávají podrobnější informace o možnostech rozvoje. Tento typ se většinou využívá, když probíhá interní assessment centrum. Zaměstnavatel poté může výsledky použít pro další rozhodování a zkvalitňování kompetencí zaměstnanců. (srov. Woodruffe, 2007, s. 241)

3.8. Zpětná vazba - Feedback

Zpětná vazba je proces, díky kterému assessment centrum dosáhlo svého účelu. Účel je usnadnit osobní rozvoj účastníků. I v případě, že jsou assessment centra dělaná jen pro výběr nového zaměstnance, je důležité dát všem účastníkům zpětnou vazbu. Zpětná vazba by měla být dána co nejdříve po termínu assessment centra. Zpětnou vazbu může účastníkovi dávat některý z hodnotitelů – pozorovatelů, personální manažer, manažer assessment centra nebo externí konzultant. Nejčastěji probíhá z očí do očí, protože je při ní nutný blízký kontakt účastníků.

Zpětná vazba by měla obsahovat zhodnocení člověka ve všech aspektech, které byly pozorovány během assessment centra. Je důležité vyvolat i v neúspěšném účastníkovi pocit, že mohou převzít aktivitu při rozvoji svých kompetencí. Zpětná vazba je dobrovolná a proto nemůže být účastníkům nucena. Existuje několik způsobů, jak dávat zpětnou vazbu. (srov. Sawardekar, 2002, s. 143-144)

3.8.1. Techniky zpětné vazby

Zpětná vazba se dává na konci center a vždy by měla směřovat k nějaké rozvojové aktivitě nebo plánování. Průběh celých assessment center je velmi kreativní, je možné experimentovat a dělat chyby. Zpětná vazba by proto měla být postavena na silných stránkách účastníků a na stránkách, které potřebují rozvíjet. Hlavní účelem zpětné vazby v development centrech je poskytovat lepší informace účastníkům. Celý proces zpětné vazby je navržen kolem tohoto cíle. Důležitým kritériem úspěchu zpětné vazby je její poskytování takovým způsobem, který usnadňuje přijetí příslušné rozvojové činnosti a plánování. Účastníci potřebují vědět nejen to, že jim bude dána zpětná vazba, ale potřebují také znát, kde jsou hranice zpětné vazby. Jedná se o stanovení hranic, které by neměly být překročeny ani tím, kdo zpětnou vazbu dává, ani tím, kdo zpětnou vazbu dostává. Vytyčení těchto hranic je dobré udělat na začátku assessment center a následně se před každou zpětnou vazbou ujistit, co se bude diskutovat a jak bude probíhat. Na začátku development center by mělo být oznámeno, kdo všechno bude mít přístup k informacím, které byly řečeny během zpětné vazby. Jedná se nejčastěji o společnost, která si assessment centra objednala a její manažery. Typ zpětné vazby záleží na tom, kterou strategii development center použijeme. (srov. Woodruffe, 2007, s. 254 - 255; Ballantyne and Povah, 2004, s. 124- 129)

Efektivní zpětná vazba by měla dávat konkrétní příklady chování, vysvětluje, které chování bylo efektivní/neefektivní, umožňuje příjemci reagovat na zpětnou vazbu, ukazovat na možné alternativní chování, zachovává úctu ve všem, kteří jsou zapojeni.

Efektivní zpětná vazba je stručná, konkrétní, zaměřená na chování, včasná, relevantní, podpůrná, dávana s mírou.

Efektivní zpětná vazba je zaměřená na zhodnocení chování, které může být změněno. Vyzdvihuje silné stránky, preference, potřeby, které potřebují rozvíjet pro vyšší výkon. Snaží upozornit na slabé stránky a potřebu jejich minimalizace.

Způsob, jakým je zpětná vazba dána, je stejně důležitý jako prostředí, ve kterém se odehrává. Vhodné prostředí pro zpětnou vazbu je takové, kde se budou účastníci cítit pohodlně a důvěrně. Po celou dobu zpětné vazby by účastníci neměli být rušeni dalšími lidmi nebo telefonáty, stoly a židle by měli být rozmístěny neformálně a měla by být připravena sklenice s vodou. Místnost pro zpětnou vazbu by měla mít adekvátní rozměry (ne velký sál, ani malá kancelář) a měla by být dostatečně vyvětraná, vytopená a s dostatečným osvětlením. V případě, že je některý z účastníků kuřák, je dobré se předem domluvit na pravidlech v průběhu zpětné vazby (přestávka nebo možnost kouření přímo v místnosti). Když probíhá zpětná vazba u assessment center, řídí se stejnými principy. (srov. Ballantyne and Povah, s. 125-127)

Zpětná vazba je jednou z věcí, kvůli kterým se assessment centra dělají. Právě na základě této zpětné vazby se mohou účastníci začít rozvíjet. Zpětná vazba má pomoci účastníkům poznat jejich slabé stránky a má je motivovat k jednání. Z výše uvedeného vyplývá, že příprava zpětné vazby a vysvětlení důvodů proč je důležitá, je nutné, jak na straně pozorovatelů, tak účastníků. Jedním z možných vysvětlení zpětné vazby pro všechny zainteresované je popsání modelu a toho, že samotný proces development centra může účastníkům pomoci k rozvoji. Aby tento model fungoval, musí všichni účastníci otevřeně hovořit o svých dovednostech, přístupech k práci a preferencích. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 193-199)

Johari Windows – jedna z metod, která ukazuje výhody zpětné vazby. Byla vytvořena Joem Luftem a Harrym Inghamem. Johari se skládá ze čtyř hlavních částí veřejné já, slepé já, skryté já, neobjevené já. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159-163)

- Veřejné já / open self – V této části Johari se nacházejí informace o účastníkovi, které jsou veřejné. Účastník to ví a stejně tak pozorovatel. Zpětná vazba proto probíhá na úrovni diskuse, protože oba vědí, co se stalo. Pozorovatel může účastníkovi pomoci plně pochopit jeho chování. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159)

- Slepé já / blind self – Okazuje na informace o účastníkovi, které on sám nevnímá a neví, ale které pozorovatel zaregistroval během osobního pozorování nebo vytvořil při setkání s dalšími pozorovateli. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)
- Skryté já / hidden self – Nazývá se fasádou nebo maskou člověka. Jedná se o informace, které účastník sám o sobě ví, ale které skrývá před pozorovateli. Může se jednat o dovednosti, které jsou relevantní pro jeho práci, ale účastník se v nich necítí jistý. Další oblastí jsou informace o osobních dovednostech, které účastník nechce akceptovat. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)
- Neobjevené já / undiscovered self – Jedná se o věci, o kterých neví ani sám účastník ani pozorovatel. (srov. Lee, Beard, 1994, s.160)

Není pevně dané, která část Johari window má být největší nebo nejvíce popsána. Záleží na osobě účastníka, jak moc se hodnotitelům otevře a též na skupině účastníků. Pokud se podaří vybudovat důvěru mezi tím, kdo zpětnou vazbu dává a kdo jí přijímá, usnadní její přijetí a tím se stane produktivnější. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160-161)

Johari window model by měli účastníci znát od začátku development center. Představení modelu by mělo být postavené na tom, že se jedná o model, který má pomoci se rozvíjet a není zaměřen na hodnocení. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 161)

1.2.5 Model pro řízení zpětné vazby

Pozorovatelé, kteří dávají zpětnou vazbu, mohou mít snahu ospravedlňovat se za své názory nebo se stát útočnými. Proto, aby se tomuto předešlo, existuje model, který má pět kroků a který vede pozorovatele průběhem zpětné vazby. Tato zpětná vazba je jednou z možností zpětné vazby, která může být použita při hodnocení development center. (srov. Sawardekar, 2002, 146-148)

- Vysvětlení cíle – na začátku samotné zpětné vazby vyzdvihnout důvody, proč je důležitá – k identifikování silných a slabých stránek účastníka, poslání způsobů jakými mohou být silné stránky využity ve větší míře, popsání významu slabých

stánek a nastínění jejich překonání, zhodnocení přístupů k plánu rozvoje s ohledem na zlepšení plánování na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

- Obecné zhodnocení – účastník má možnost vyjádřit se k průběhu development centra a diskutovat o tom s pozorovateli. Tento krok umožňuje získat všechny důležité informace od účastníka, které by mu mohly bránit v diskusi o současném a budoucím vývoji v další části. (srov. Sawardekar. 2002, s. 146-148)
- Vysvětlení programu zpětné vazby – účastníkovi je představen systém zpětné vazby. Jedná se o hodnocení v každém cvičení podle těchto kritérií:
 - popsání cílů situačního cvičení
 - popsání a diskuse o způsobu, jakým byl účastník připraven a dokončil dané situační cvičení
 - popsání účastníkova vlastního vnímání výkonu při daném situačním cvičení
 - popsání pozorovatelova vnímání výkonu účastníka při daném situačním cvičení
 - diskuse o názorech účastníka a pozorovatele na výkon účastníka při daném situačním cvičení
 - prozkoumání rozdílů ve vnímání výkonu ze strany účastníka a pozorovatele
 - nalezení klíčových momentů pro učení
- Samotné hodnocení situačních cvičení - podle modelu výše zhodnotit všechna cvičení, která účastník absolvoval. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)
- Nalezení priorit pro rozvoj – po zhodnocení všech situačních cvičení by měl mít účastník seznam klíčových momentů pro učení. Z tohoto seznamu by si měl vybrat tři oblasti, které mají největší dopad na jeho práci. Každou oblast následně prodiskutovat s ohledem na to, jaké dovednosti musí v dané oblasti a to

prostřednictvím aktivního rozvoje nebo tréninků, jak použít a kontrolovat používání nové dovednosti v současné práci, jak vyzkoušet přispění nové dovednosti nebo změněného chování k lepším výsledkům na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

4. Development centra

Development centra jsou v podstatě nejvýznamnějším vývojovým posunem assessment center. V současné době jsou velmi žádaná a to díky trendu společností – využívání všech zdrojů co nejlépe. Jedním slovem společnosti chtějí své zdroje využívat efektivně. Manažeři si uvědomili, jaký potenciál a síla se skrývá pod pojmem lidské zdroje. Společnosti nepotřebují stále jen přijímat nové zaměstnance, ale chtějí rozvíjet současné k větším výkonům, a tím pro sebe vyšším ziskům. Mezi assessment a development centry je několik zásadních rozdílů – hlavním z nich je jejich důvod využití. Assessment centra jsou konečným výsledkem procesu, ale development centra jsou začátkem dlouhodobého procesu rozvoje. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 142)

4.1. Vymezení development center

- Nejsou selektivní akcí, kdy někdo „projde“ a někdo „neprojde“. V hodnocení nepoužívají striktně daná zařazení jako assessment centra (vyhovuje / nevyhovuje, podpoří / nepodpoří, ...) Účelem development center je usnadnit proces rozvoje. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Doba trvání a náklady jsou vyšší než při assessment centrech a to hlavně z toho důvodu, že zpětná vazba a rozvoj samotný jsou součástí samotných development center. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Vlastnictví údajů z development center patří účastníkovi, který je sdílí se zaměstnavatelem. Veškeré údaje z assessment center připadá organizaci, mnohdy nemá účastník právo se na ně podívat. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Zpětná vazba v průběhu development center může být dávana po každém cvičení. Z toho vyplývá, že účastník může na zpětnou vazbu ihned zareagovat, změnit některé své strategie a pozorovatelé mají možnost zjistit jak je účastník

schopný reagovat a učit se ze zpětné vazby. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)

- Zaměření na učení se a sebe-rozvoj musí být v rovnováze s teorií. Development centra by měla kopírovat vzdělávací cyklus od Kolbeho. Učení je proces čtyřech po sobě jdoucích a v ideálním případě nekončících položek – 1, zažití činnosti 2, čas na reflexi, hledání řešení 3, teorie o tom, co jsem se naučil 4, plánování budoucí aplikace toho, co jsem se naučil. Důležité je nalezení harmonie a rovnováhy mezi těmito čtyřmi položkami. Ideální podle Kerra a Davenporta je 40% na zažití, 20% na reflexi, 20% na teorii a 20% na zjištění aplikace. Ironií je, že právě špatná alokace času a snahy na rozvoj pravděpodobně může za neúspěch development center. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Potřeba poradenských a trenérských dovedností se prolíná celými development centry. Pozorovatelé musí být schopní účastníkům poradit a usnadnit jim proces rozvoje. (srov. Woodruffe, 2007, S. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Zaměření na kritéria a kompetence, které mohou být rozvíjeny. Kompetence a kritéria by měla být vybírána tak, aby pomohla zvýšit současný nebo budoucí pracovní výkon. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Účastníci mají možnost se účastnit aktivit i před samotným development centrem, aby ztratili ostych. Probíhají také různé přípravné testy, zpětné vazby, které později usnadňují zapojení účastníků. Development centra jsou otevřená a dávají možnost poznat proces před samotným začátkem. Naproti tomu assessment centra mají vyvolávat auru neprozkoumaného a mystického. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Jak již bylo řečeno, samotné development centra jsou jen začátkem procesu rozvoje. Proto je potřebné pokračovat s aktivitami, které tento proces podpoří i po development centrech. Důležité je nastavení kontaktu mezi účastníkem a organizací, který usnadňuje proces učení a rozvoje. Organizace by měla být schopna zajistit všechny potřebné zdroje, pro jedince, který chce být rozvíjen. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)

- Příležitost k hodnocení sebe sama a vzájemnému hodnocení mezi účastníky. Development centra nemají za úkol dodat rozhodnutí o výběru, a proto je možné využít účastníky k tomu, aby si dávali zpětnou vazbu i mezi sebou. Účastníci díky tomuto přístupu získávají větší závazek při tvorbě osobního rozvojového plánu a snadněji ho převádějí do reality. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)

Boehm a Hoyle v roce 1977 přišli s definicí dvou typů development center. Jedná se o development centra identifikační strategie a diagnostické strategie. Identifikační strategie má za úkol identifikovat lidi s velkým potenciálem. Jedná se o snahu vytvořit elitní skupinu lidí, kteří dostanou speciální zacházení v organizaci. Identifikační strategie se více blíží ke klasickým assessment centrům. Diagnostická strategie má za hlavní cíl identifikovat v lidech potenciál, který by mohli v budoucnosti využít. Development centrum je zaměřené na slabé a silné stránky jedince a na to, jak s jejich pomocí zvýšit pracovní výkon. Mnoho organizací by rádo spojilo oba přístupy development center k tomu, aby identifikovaly budoucí potenciál zaměstnanců, a přitom jim pomohly rozvinout se na současné pozici. Tento přístup není vhodný, protože organizace si není schopná definovat svou hlavní potřebu. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 18-19)

Development centra byla poprvé identifikována na začátku sedmdesátých let, ale ve větší míře se neprosadila ještě dalších deset let. Od osmdesátých let zájem o development centra rychle rostl. Development centra byla na začátku velmi oblíbená hlavně ve Velké Británii, následně se rozšířila do USA a západní Evropy. Mezi hlavní důvody proč vzrostla obliba development center patří – identifikace oblastí, které mohou být rozvíjeny, objektivní zhodnocení silných a slabých stránek zaměstnanců, identifikace potenciálu zaměstnanců a v neposlední řadě také to, že organizace se zajímá o rozvoj svých zaměstnanců a tento rozvoj hraje důležitou roli v jejich personálních strategiích. (srov. Woodruffe, 2007, s. 7-10)

Development centra prošla za roky své existence vývojem, který shrnuli Griffiths a Goodge. Jedná se o tři generace development center. První generace (70. a 80. léta 20. století) se od klasických assessment center lišila jen velmi málo. Hlavním zaměřením bylo hodnocení, které bylo orientované na výběr nejlepšího účastníka nebo na identifikaci potenciálu účastníků. Tato centra trvala 1 – 1,5 dne a účastník se zapojoval jen do situačních cvičení. Plán rozvoje byl zanedbatelný a zařazoval se do zpětné vazby, která probíhala do ukončení center. Jedná se

o identifikační strategii. Druhá generace (konec 80. a začátek 90. let 20. století) přinesla velký posun a to zvláště v začlenění zpětné vazby a plánu rozvoje v průběhu center. Development centra se stala více otevřená k rozvoji zaměstnanců, ale hlavním zaměřením stále bylo identifikování potenciálu zaměstnanců. Jedná se o diagnostickou strategii. V polovině 90. let 20. století byla vytvořena třetí generace development center, která přinesla tři změny – 1, Situační cvičení jsou vytvářena na základě reálních problémů, které jsou relevantní pro danou pracovní pozici. 2, Během center i po jejich ukončení mají účastníci více času na to, aby si vytvořili plán rozvoje. 3, Nejvíce radikální změna se však udála ve způsobu hodnocení účastníků. Účastníci mohou dávat hodnocení jeden druhému. V roce 1999 přišel Andrew Constable s návrhem čtvrté generace development center. Největší změny jsou v dávání zpětné vazby mezi účastníky a využití coachingu po každém situačním cvičení; spojení běžných cvičení a testů se cvičeními, které reflektují problémy z reálného života, k nalezení osobních hodnot; osobní i skupinové plánování, které dává důraz na odezvy – jedná se například o mentoring a učení. Jedná se o rozvojovou strategii, která vnímá development centra jako vzdělávací intervenci. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 147-156)

4.2. Analýza kompetencí

Začátkem každého development i assessment centra je analýza kompetencí. Analýza kompetencí nám umožní specifikovat to, co má dané centrum měřit. Získat relevantní seznam požadovaných kompetencí je nejvíce složitým procesem při tvorbě center. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 78-86)

Neexistuje žádná obecná definice kompetence v oblasti personálního managementu. Pro assessment i development centra je kompetence schopnost dělat nějakou činnost. Tato definice je hodně obecná (např. má kompetenci být manažerem). Druhá definice kompetence říká, že kompetence odkazuje na jedno chování ze souborů chování, které musí splňovat každá osoba, aby mohla plnit úkolů s odbornou způsobilostí. Každá kompetence má několik rozměrů chování. Právě tento rozměr chování je důležitý k rozvoji v zaměstnání. (srov. Sawardekar, 2002, s. 43-60)

Kompetence sdružuje chování, které je pro ni typické. Cílem kompetence je zachytit podstatu takového sdružení chování. Pro sestavování simulačních cvičení

se proto nepoužívají kompetence jako takové, ale oblasti kompetencí. Rozdíl mezi oblastí kompetence a kompetencí je v tom, že oblast kompetence můžeme sledovat ve více kompetencích (např. citlivost je kompetence, rozvoj lidí je oblast kompetence). Když tvoříme pro assessment nebo Development centra seznam kompetencí, měli bychom si být jisti, že to jsou opravdu kompetence. Protože v případě, že to jsou oblasti kompetencí, může se nám stát, že bude pozorováno něco, co jsme nechtěli. Chování bude zjištěno jako příhodné ve více kompetencích a tím vzroste hodnocení kandidáta. Můžeme vytvořit také seznam oblastí kompetencí, které mají být pozorovány nebo propojit oblasti kompetencí s kompetencemi a vytvořit tak matici, ve které budou zjištěni jak kompetence, tak oblasti kompetencí. Hlavní rozdíl je však ve způsobu analýzy. Oblasti kompetence jsou zjišťovány pomocí funkční analýzy. Během analýzy je zjišťováno, co typický představitel na dané pozici dělá. Kompetence začíná se zjišťováním specifického chování a seskupuje je do skupin pod kompetencí. Díky těmto skupinám chování jsou pak definovány ty, které jsou nejdůležitější pro výkonného pracovníka. (srov. Woodruffe, 2007, s. 100-103)

Analýza pracovního místa může odhalit i jiné potřeby než kompetence a oblasti kompetencí. Jedná se například o technické obory, kde jsou potřeba technické, profesionální dovednosti a znalosti. Informace o těchto dovednostech a znalostech se získají z rozhovoru, zkušeností účastníků nebo ukázkou jejich práce, jedná-li se o kreativní práci. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 35-38)

4.2.1. Zajištění rozvoje po samotných development centrech

Důležitou součástí development center je to, co po nich následuje. V normálním pracovním životě účastníků i pozorovatelů přichází překážky s dodržováním a naplňováním plánů osobního rozvoje. Mezi hlavní překážky patří to, že se účastník nezaměřuje na svůj rozvoj, když musí řešit problémy, které vycházejí z jeho současné práce, nedostatek podpory ze strany nadřízeného nebo kolegů, nedostatek času, nedostatek motivace a nedostatek znalostí a pochopení v tom, jak se rozvíjet. Neexistuje žádná obecná rada, jak zajistit, aby tyto překážky zmizely. Účastník si musí uvědomit, že je to právě on, kdo má v moci překážky překonat. Ostatní mu mohou jen pomoci. (srov. Woodruffe, 2007, s. 240-243)

4.2.2. Příprava Development center

Před samotnou tvorbou development centra je důležité si uvědomit tři základní podmínky:

1. Jasně definování cílů a požadovaných výsledků z development centra.
2. Pečlivé naplánování projektu logickým a systematickým způsobem před uvedením do praxe.
3. Vyzkoušení situačních cvičení a harmonogramu předem umožní provést změny na základě této zkušenosti. (srov. Woodruffe, 2007)

Při sestavování situačních cvičení v development centrech je důležité brát ohled na kompetence, které mají být zkoumány a poté rozvíjeny. Tak jako při sestavování assessment center je důležité si tyto kompetence předem definovat a to z analýzy pracovního místa nebo organizace jako takové. V neposlední řadě musí být cvičení v souladu s definovanými cíli development centra. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 154)

Situační cvičení, která se využívají v development centrech jsou stejná jako v assessment centrech. Jedná se hlavně o ice breaker, skupinová cvičení, cvičení jeden na jednoho, analytická cvičení, psaná cvičení – in - basket, ústní prezentace a další. Bližší popis všech druhů situačních cvičení se nachází v kapitole assessment centra. Problémy, které jsou popsány v situačních cvičeních development centra, lze zařadit do některé ze třech kategorií.

1. Krize – Účastníkům je představen problém, který musí být vyřešen do určitého pevně stanoveného času a kde nečinnost nebo nevhodné opatření může mít vážné následky. Všechny druhy situačních cvičení mohou být vedeny ke krizi, ale nejvíce se používají skupinová cvičení a cvičení jeden na jednoho.
2. Exploitative / Vykořisťovatelské – Účastníkům je popsána situace (spíše problematická) a oni musí tuto situaci svými rozhodnutími posunout dále – zlepšit ji. Prezentace analýzy, psaná situační cvičení nebo skupinová cvičení jsou nejčasnějšími zástupci této kategorie.

3. Kreativní – Účastníci mají za úkol vytvořit, vymyslet nebo naplánovat úplně novou věc, oblast (propagace, produkt, naplánování akce, ...). Zástupci jsou například plánovací cvičení nebo psaná situační cvičení.

V development centrech by se měla navést rovnováha mezi těmito třemi kategoriemi situačních cvičení a také mezi typy situačních cvičení. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 103-114)

4.2.3. Témata cvičení v development centrech

Na základě vybraných kompetencí, které mají být sledovány, jsou identifikovány typy cvičení, které budou v development centru použity. To vše je v souladu s definovanými cíli, zbývá nastavit témata a získat potřebné materiály.

Získat materiály vhodné pro situační cvičení můžeme ze dvou zdrojů - diagnostického rozhovoru nebo hodnocením práce zástupce dané pozice. Jedná se o stejné metody, které se používají i u assessment center. Diagnostický rozhovor je veden s typickým zástupcem dané pozice. Diagnostický rozhovor může pomoci i při definování kompetencí. Rozhovor netrvá déle než dvě hodiny. Hlavním zaměřením je získat informace o tom, jaké jsou běžné úkoly a problémy zaměstnance na dané pozici. Jedná se tedy o analýzu práce – situační analýzu. Během rozhovoru bychom si měli vytvořit seznam úkolů na základě četnosti výskytu, vytvořit seznam úkolů z hlediska jejich složitosti, získat aktuální příklady hlavních úkolů a jak byly nebo jsou řešeny. V případě, že se podaří získat nějaký konkrétní materiál (dopis, seznam, oficiální dokument, ...) z daného prostředí můžeme ho využít při tvorbě situačních cvičení. Není striktně předepsaný počet rozhovorů, které musí být provedeny. Důležité je pochopení dané pozice tak, aby bylo jasné, jak pro ni development centra připravit. Druhou metodou, kterou můžeme použít při získávání informací, je hodnocení práce zástupcem dané pozice. Jedná se o monitorování daného zaměstnance po jeden den a vytváří si tak reálnou představu o tom, co je obsahem dané pracovní pozice. Jedná se tedy o analýzu práce. Nevýhodou této metody může být časová náročnost a monitorování jen jednoho dne, který nemusí obsahovat všechny prvky dané pozice. Pozorovaný zaměstnanec také může změnit své chování, protože je pozorován. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 68-72)

Využití témat situačních cvičení je dáno materiály, které vycházejí z reálné potřeby pracovní pozice. Každé situační cvičení by mělo obsahovat tyto informace. Témata v podstatě sdružují cvičení, tak aby na sebe navazovala a jejich sdružování mělo systém.

2. popsání role účastníka – Účastníkovi je vysvětlena jeho role v daném cvičení. Jedná se většinou o role, které jsou důležité pro dané zaměstnání – například manažer, prodejce nebo může účastník představovat sám sebe.
3. popsání zařazení role – Účastníkovi řečeno kde a pro koho pracuje.
4. popsání problému – Popsání problému, který nastal a který potřebuje být účastníkem během cvičení vyřešen.
5. popsání úkolu – Účastníkovi jsou vysvětlena požadovaná jednání a výsledek, podle kterých bude hodnocen jejich úspěch při plnění úkolu. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 71-72)

Stejně téma situačních cvičení v development centrech znamená, že role účastníka a organizace budou po celou dobu stejná – s ohledem na pracovní pozici, pro kterou jsou vytvořena. Development centra, určená pro rozvoj manažerů prodeje, by tak účastníkům po celou dobu připisovala stejnou roli i organizaci. Při vytváření development center pro účastníky, kteří jsou z jiného prostředí a v budoucnosti budou pracovat v jiných oblastech, není důležité držet se stále stejného tématu, ale jako téma si zvolit právě rozdílnost mezi účastníky. Účastníci i pozorovatelé potřebují z cvičení cítit realitu. Development centra mají nastartovat rozvoj osobnosti, a proto je důležité postavit začátek rozvoje na realitě.

Posledním bodem při tvorbě cvičení je použití jazyka, kterým vysvětlujeme průběh cvičení. Jazyk by měl být přizpůsoben skupině účastníků development centra. Jedná se zejména o používání technických, odborných názvů, zkratk nebo slovníků. Zadání cvičení je doporučeno konzultovat s odborníkem v organizaci, která si development centra objednala. Čas, který se věnuje na kvalitní přípravu development center, je dobře využitý. Kombinace cvičení a jejich časová náročnost mohou mít nepříjemný dopad na kvalitu. Právě důkladná příprava může pomoci k tomu, aby se každý účastník rozvíjel. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 73)

4.2.4. Techniky zpětné vazby

Zpětná vazba je jedním ze základních kamenů development center. Zpětná vazba se dává v průběhu center a vždy by měla směřovat k nějaké rozvojové aktivitě nebo plánování. Průběh celých development center je velmi kreativní, je možné experimentovat a dělat chyby. Zpětná vazba by proto měla být postavena na silných stránkách účastníků a na stránkách, které potřebují rozvíjet. Hlavní účelem zpětné vazby v development centrech je poskytovat lepší informace účastníkům. Celý proces zpětné vazby je navržen kolem tohoto cíle. Důležitým kritériem úspěchu zpětné vazby je její poskytování takovým způsobem, který usnadňuje přijetí příslušné rozvojové činnosti a plánování. Účastníci potřebují vědět nejen to, že jim bude dána zpětná vazba, ale potřebují také znát, kde jsou hranice zpětné vazby. Jedná se o stanovení hranic, které by neměly být překročeny ani tím, kdo zpětnou vazbu dává, ani tím, kdo zpětnou vazbu dostává. Vytyčení těchto hranic je dobré udělat na začátku development center a následně se před každou zpětnou vazbou ujistit, co se bude diskutovat a jak bude probíhat. Na začátku development center by mělo být oznámeno, kdo všechno bude mít přístup k informacím, které byly řečeny během zpětné vazby. Jedná se nejčastěji o společnost, která si development centra objednala a její manažery. Typ zpětné vazby záleží na tom, kterou strategii development center použijeme. (srov. Woodruffe, 2007, s. 254 - 255; Ballantyne and Povah, 2004, s. 124- 129)

Efektivní zpětná vazba by měla dávat konkrétní příklady chování, vysvětluje, které chování bylo efektivní/neefektivní, umožňuje příjemci reagovat na zpětnou vazbu, ukazovat na možné alternativní chování, zachovává úctu ve všem, kteří jsou zapojeni.

Efektivní zpětná vazba je stručná, konkrétní, zaměřená na chování, včasná, relevantní, podpůrná, dávána s mírou.

Efektivní zpětná vazba je zaměřená na zhodnocení chování, které může být změněno. Vyzdvihuje silné stránky, preference, potřeby, které potřebují rozvíjet pro vyšší výkon. Snaží upozornit na slabé stránky a potřebu jejich minimalizace.

Způsob, jakým je zpětná vazba dána, je stejně důležitý jako prostředí, ve kterém se odehrává. Vhodné prostředí pro zpětnou vazbu je takové, kde se budou

účastníci cítit pohodlně a důvěrně. Po celou dobu zpětné vazby by účastníci neměli být rušeni dalšími lidmi nebo telefonáty, stoly a židle by měli být rozmístěny neformálně a měla by být připravena sklenice s vodou. Místnost pro zpětnou vazbu by měla mít adekvátní rozměry (ne velký sál, ani malá kancelář) a měla by být dostatečně vyvětraná, vytopená a s dostatečným osvětlením. V případě, že je některý z účastníků kuřák, je dobré se předem domluvit na pravidlech v průběhu zpětné vazby (přestávka nebo možnost kouření přímo v místnosti). Když probíhá zpětná vazba u assessment center, řídí se stejnými principy. (srov. Ballantyne and Povah, s. 125-127)

Zpětná vazba je jednou z věcí, kvůli kterým se development centra dělají. Právě na základě této zpětné vazby se mohou účastníci začít rozvíjet. Zpětná vazba má pomoci účastníkům poznat jejich slabé stránky a má je motivovat k jednání. Z výše uvedeného vyplývá, že příprava zpětné vazby a vysvětlení důvodů proč je důležitá, je nutné, jak na straně pozorovatelů, tak účastníků. Jedním z možných vysvětlení zpětné vazby pro všechny zainteresované je popsání modelu a toho, že samotný proces development centra může účastníkům pomoci k rozvoji. Aby tento model fungoval, musí všichni účastníci otevřeně hovořit o svých dovednostech, přístupech k práci a preferencích. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 193-199)

Johari Windows – jedna z metod, která ukazuje výhody zpětné vazby. Byla vytvořena Joem Luftem a Harrym Inghamem. Johari se skládá ze čtyř hlavních částí veřejné já, slepé já, skryté já, neobjevené já. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159-163)

- Veřejné já / open self – V této části Johari se nacházejí informace o účastníkovi, které jsou veřejné. Účastník to ví a stejně tak pozorovatel. Zpětná vazba proto probíhá na úrovni diskuse, protože oba vědí, co se stalo. Pozorovatel může účastníkovi pomoci plně pochopit jeho chování. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159)
- Slepé já / blind self – Okazuje na informace o účastníkovi, které on sám nevnímá a neví, ale které pozorovatel zaregistroval během osobního pozorování nebo vytvořil při setkání s dalšími pozorovateli. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)

- Skryté já / hidden self – Nazývá se fasádou nebo maskou člověka. Jedná se o informace, které účastník sám o sobě ví, ale které skrývá před pozorovateli. Může se jednat o dovednosti, které jsou relevantní pro jeho práci, ale účastník se v nich necítí jistý. Další oblastí jsou informace o osobních dovednostech, které účastník nechce akceptovat. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)
- Neobjevené já / undiscovered self – Jedná se o věci, o kterých neví ani sám účastník ani pozorovatel. (srov. Lee, Beard, 1994, s.160)

Není pevně dané, která část Johari window má být největší nebo nejvíce popsána. Záleží na osobě účastníka, jak moc se hodnotitelům otevře a též na skupině účastníků. Pokud se podaří vybudovat důvěru mezi tím, kdo zpětnou vazbu dává a kdo jí přijímá, usnadní její přijetí a tím se stane produktivnější. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160-161)

Johari window model by měli účastníci znát od začátku development center. Představení modelu by mělo být postavené na tom, že se jedná o model, který má pomoci se rozvíjet a není zaměřen na hodnocení. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 161)

5.2.5 Model pro řízení zpětné vazby

Pozorovatelé, kteří dávají zpětnou vazbu, mohou mít snahu ospravedlňovat se za své názory nebo se stát útočnými. Proto, aby se tomuto předešlo, existuje model, který má pět kroků a který vede pozorovatele průběhem zpětné vazby. Tato zpětná vazba je jednou z možností zpětné vazby, která může být použita při hodnocení development center. (srov. Sawardekar, 2002, 146-148)

- Vysvětlení cíle – na začátku samotné zpětné vazby vyzdvihnout důvody, proč je důležitá – k identifikování silných a slabých stránek účastníka, poslání způsobů jakými mohou být silné stránky využity ve větší míře, popsání významu slabých stránek a nastínění jejich překonání, zhodnocení přístupů k plánu rozvoje s ohledem na zlepšení plánování na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

- Obecné zhodnocení – účastník má možnost vyjádřit se k průběhu development centra a diskutovat o tom s pozorovateli. Tento krok umožňuje získat všechny důležité informace od účastníka, které by mu mohly bránit v diskusi o současném a budoucím vývoji v další části. (srov. Sawardekar. 2002, s. 146-148)

- Vysvětlení programu zpětné vazby – účastníkovi je představen systém zpětné vazby. Jedná se o hodnocení v každém cvičení podle těchto kritérií:
 - popsání cílů situačního cvičení

 - popsání a diskuse o způsobu, jakým byl účastník připraven a dokončil dané situační cvičení

 - popsání účastníkova vlastního vnímání výkonu při daném situačním cvičení

 - popsání pozorovatelova vnímání výkonu účastníka při daném situačním cvičení

 - diskuze o názorech účastníka a pozorovatele na výkon účastníka při daném situačním cvičení

 - prozkoumání rozdílů ve vnímání výkonu ze strany účastníka a pozorovatele

 - nalezení klíčových momentů pro učení

- Samotné hodnocení situačních cvičení - podle modelu výše zhodnotit všechna cvičení, která účastník absolvoval. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

- Nalezení priorit pro rozvoj – po zhodnocení všech situačních cvičení by měl mít účastník seznam klíčových momentů pro učení. Z tohoto seznamu by si měl vybrat tři oblasti, které mají největší dopad na jeho práci. Každou oblast následně prodiskutovat s ohledem na to, jaké dovednosti musí v dané oblasti a to prostřednictvím aktivního rozvoje nebo tréninků, jak použít a kontrolovat používání nové dovednosti v současné práci, jak vyzkoušet přispění nové dovednosti nebo změněného chování k lepším výsledkům na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

5. Development centra

Development centra jsou v podstatě nejvýznamnějším vývojovým posunem assessment center. V současné době jsou velmi žádaná a to díky trendu společností – využívání všech zdrojů co nejlépe. Jedním slovem společnosti chtějí své zdroje využívat efektivně. Manažeři si uvědomili, jaký potenciál a síla se skrývá pod pojmem lidské zdroje. Společnosti nepotřebují stále jen přijímat nové zaměstnance, ale chtějí rozvíjet současné k větším výkonům, a tím pro sebe vyšším ziskům. Mezi assessment a development centry je několik zásadních rozdílů – hlavním z nich je jejich důvod využití. Assessment centra jsou konečným výsledkem procesu, ale development centra jsou začátkem dlouhodobého procesu rozvoje. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 142)

5.1. Vymezení development center

- Nejsou selektivní akcí, kdy někdo „projde“ a někdo „neprojde“. V hodnocení nepoužívají striktně daná zařazení jako assessment centra (vyhovuje / nevyhovuje, podpoří / nepodpoří, ...) Účelem development center je usnadnit proces rozvoje. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Doba trvání a náklady jsou vyšší než při assessment centrech a to hlavně z toho důvodu, že zpětná vazba a rozvoj samotný jsou součástí samotných development center. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Vlastnictví údajů z development center patří účastníkovi, který je sdílí se zaměstnavatelem. Veškeré údaje z assessment center připadá organizaci, mnohdy nemá účastník právo se na ně podívat. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Zpětná vazba v průběhu development center může být dávana po každém cvičení. Z toho vyplývá, že účastník může na zpětnou vazbu ihned zareagovat, změnit některé své strategie a pozorovatelé mají možnost zjistit jak je účastník

schopný reagovat a učit se ze zpětné vazby. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)

- Zaměření na učení se a sebe-rozvoj musí být v rovnováze s teorií. Development centra by měla kopírovat vzdělávací cyklus od Kolbeho. Učení je proces čtyřech po sobě jdoucích a v ideálním případě nekončících položek – 1, zažití činnosti 2, čas na reflexi, hledání řešení 3, teorie o tom, co jsem se naučil 4, plánování budoucí aplikace toho, co jsem se naučil. Důležité je nalezení harmonie a rovnováhy mezi těmito čtyřmi položkami. Ideální podle Kerra a Davenporta je 40% na zažití, 20% na reflexi, 20% na teorii a 20% na zjištění aplikace. Ironií je, že právě špatná alokace času a snahy na rozvoj pravděpodobně může za neúspěch development center. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 143)
- Potřeba poradenských a trenérských dovedností se prolíná celými development centry. Pozorovatelé musí být schopní účastníkům poradit a usnadnit jim proces rozvoje. (srov. Woodruffe, 2007, S. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Zaměření na kritéria a kompetence, které mohou být rozvíjeny. Kompetence a kritéria by měla být vybírána tak, aby pomohla zvýšit současný nebo budoucí pracovní výkon. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Účastníci mají možnost se účastnit aktivit i před samotným development centrem, aby ztratili ostych. Probíhají také různé přípravné testy, zpětné vazby, které později usnadňují zapojení účastníků. Development centra jsou otevřená a dávají možnost poznat proces před samotným začátkem. Naproti tomu assessment centra mají vyvolávat auru neprozkoumaného a mystického. (srov. Woodruffe, 2007, s. 49-60; Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)
- Jak již bylo řečeno, samotné development centra jsou jen začátkem procesu rozvoje. Proto je potřebné pokračovat s aktivitami, které tento proces podpoří i po development centrech. Důležité je nastavení kontaktu mezi účastníkem a organizací, který usnadňuje proces učení a rozvoje. Organizace by měla být schopna zajistit všechny potřebné zdroje, pro jedince, který chce být rozvíjen. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)

- Příležitost k hodnocení sebe sama a vzájemnému hodnocení mezi účastníky. Development centra nemají za úkol dodat rozhodnutí o výběru, a proto je možné využít účastníky k tomu, aby si dávali zpětnou vazbu i mezi sebou. Účastníci díky tomuto přístupu získávají větší závazek při tvorbě osobního rozvojového plánu a snadněji ho převádějí do reality. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 144)

Boehm a Hoyle v roce 1977 přišli s definicí dvou typů development center. Jedná se o development centra identifikační strategie a diagnostické strategie. Identifikační strategie má za úkol identifikovat lidi s velkým potenciálem. Jedná se o snahu vytvořit elitní skupinu lidí, kteří dostanou speciální zacházení v organizaci. Identifikační strategie se více blíží ke klasickým assessment centrům. Diagnostická strategie má za hlavní cíl identifikovat v lidech potenciál, který by mohli v budoucnosti využít. Development centrum je zaměřené na slabé a silné stránky jedince a na to, jak s jejich pomocí zvýšit pracovní výkon. Mnoho organizací by rádo spojilo oba přístupy development center k tomu, aby identifikovaly budoucí potenciál zaměstnanců, a přitom jim pomohly rozvinout se na současné pozici. Tento přístup není vhodný, protože organizace si není schopná definovat svou hlavní potřebu. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 18-19)

Development centra byla poprvé identifikována na začátku sedmdesátých let, ale ve větší míře se neprosadila ještě dalších deset let. Od osmdesátých let zájem o development centra rychle rostl. Development centra byla na začátku velmi oblíbená hlavně ve Velké Británii, následně se rozšířila do USA a západní Evropy. Mezi hlavní důvody proč vzrostla obliba development center patří – identifikace oblastí, které mohou být rozvíjeny, objektivní zhodnocení silných a slabých stránek zaměstnanců, identifikace potenciálu zaměstnanců a v neposlední řadě také to, že organizace se zajímá o rozvoj svých zaměstnanců a tento rozvoj hraje důležitou roli v jejich personálních strategiích. (srov. Woodruffe, 2007, s. 7-10)

Development centra prošla za roky své existence vývojem, který shrnuli Griffiths a Goodge. Jedná se o tři generace development center. První generace (70. a 80. léta 20. století) se od klasických assessment center lišila jen velmi málo. Hlavním zaměřením bylo hodnocení, které bylo orientované na výběr nejlepšího účastníka nebo na identifikaci potenciálu účastníků. Tato centra trvala 1 – 1,5 dne a účastník se zapojoval jen do situačních cvičení. Plán rozvoje byl zanedbatelný a zařazoval se do zpětné vazby, která probíhala do ukončení center. Jedná se

o identifikační strategii. Druhá generace (konec 80. a začátek 90. let 20. století) přinesla velký posun a to zvláště v začlenění zpětné vazby a plánu rozvoje v průběhu center. Development centra se stala více otevřená k rozvoji zaměstnanců, ale hlavním zaměřením stále bylo identifikování potenciálu zaměstnanců. Jedná se o diagnostickou strategii. V polovině 90. let 20. století byla vytvořena třetí generace development center, která přinesla tři změny – 1, Situační cvičení jsou vytvářena na základě reálních problémů, které jsou relevantní pro danou pracovní pozici. 2, Během center i po jejich ukončení mají účastníci více času na to, aby si vytvořili plán rozvoje. 3, Nejvíce radikální změna se však udála ve způsobu hodnocení účastníků. Účastníci mohou dávat hodnocení jeden druhému. V roce 1999 přišel Andrew Constable s návrhem čtvrté generace development center. Největší změny jsou v dávání zpětné vazby mezi účastníky a využití coachingu po každém situačním cvičení; spojení běžných cvičení a testů se cvičeními, které reflektují problémy z reálného života, k nalezení osobních hodnot; osobní i skupinové plánování, které dává důraz na odezvy – jedná se například o mentoring a učení. Jedná se o rozvojovou strategii, která vnímá development centra jako vzdělávací intervenci. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 147-156)

5.2. Analýza kompetencí

Začátkem každého development i assessment centra je analýza kompetencí. Analýza kompetencí nám umožní specifikovat to, co má dané centrum měřit. Získat relevantní seznam požadovaných kompetencí je nejvíce složitým procesem při tvorbě center. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 78-86)

Neexistuje žádná obecná definice kompetence v oblasti personálního managementu. Pro assessment i development centra je kompetence schopnost dělat nějakou činnost. Tato definice je hodně obecná (např. má kompetenci být manažerem). Druhá definice kompetence říká, že kompetence odkazuje na jedno chování ze souborů chování, které musí splňovat každá osoba, aby mohla plnit úkolů s odbornou způsobilostí. Každá kompetence má několik rozměrů chování. Právě tento rozměr chování je důležitý k rozvoji v zaměstnání. (srov. Sawardekar, 2002, s. 43-60)

Kompetence sdružuje chování, které je pro ni typické. Cílem kompetence je zachytit podstatu takového sdružení chování. Pro sestavování simulačních cvičení

se proto nepoužívají kompetence jako takové, ale oblasti kompetencí. Rozdíl mezi oblastí kompetence a kompetencí je v tom, že oblast kompetence můžeme sledovat ve více kompetencích (např. citlivost je kompetence, rozvoj lidí je oblast kompetence). Když tvoříme pro assessment nebo Development centra seznam kompetencí, měli bychom si být jisti, že to jsou opravdu kompetence. Protože v případě, že to jsou oblasti kompetencí, může se nám stát, že bude pozorováno něco, co jsme nechtěli. Chování bude zjištěno jako příhodné ve více kompetencích a tím vzroste hodnocení kandidáta. Můžeme vytvořit také seznam oblastí kompetencí, které mají být pozorovány nebo propojit oblasti kompetencí s kompetencemi a vytvořit tak matici, ve které budou zjištěni jak kompetence, tak oblasti kompetencí. Hlavní rozdíl je však ve způsobu analýzy. Oblasti kompetence jsou zjišťovány pomocí funkční analýzy. Během analýzy je zjišťováno, co typický představitel na dané pozici dělá. Kompetence začíná se zjišťováním specifického chování a seskupuje je do skupin pod kompetencí. Díky těmto skupinám chování jsou pak definovány ty, které jsou nejdůležitější pro výkonného pracovníka. (srov. Woodruffe, 2007, s. 100-103)

Analýza pracovního místa může odhalit i jiné potřeby než kompetence a oblasti kompetencí. Jedná se například o technické obory, kde jsou potřeba technické, profesionální dovednosti a znalosti. Informace o těchto dovednostech a znalostech se získají z rozhovoru, zkušeností účastníků nebo ukázkou jejich práce, jedná-li se o kreativní práci. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 35-38)

5.2.1. Zajištění rozvoje po samotných development centrech

Důležitou součástí development center je to, co po nich následuje. V normálním pracovním životě účastníků i pozorovatelů přichází překážky s dodržováním a naplňováním plánů osobního rozvoje. Mezi hlavní překážky patří to, že se účastník nezaměřuje na svůj rozvoj, když musí řešit problémy, které vycházejí z jeho současné práce, nedostatek podpory ze strany nadřízeného nebo kolegů, nedostatek času, nedostatek motivace a nedostatek znalostí a pochopení v tom, jak se rozvíjet. Neexistuje žádná obecná rada, jak zajistit, aby tyto překážky zmizely. Účastník si musí uvědomit, že je to právě on, kdo má v moci překážky překonat. Ostatní mu mohou jen pomoci. (srov. Woodruffe, 2007, s. 240-243)

5.2.2. Příprava Development center

Před samotnou tvorbou development centra je důležité si uvědomit tři základní podmínky:

4. Jasně definování cílů a požadovaných výsledků z development centra.
5. Pečlivé naplánování projektu logickým a systematickým způsobem před uvedením do praxe.
6. Vyzkoušení situačních cvičení a harmonogramu předem umožní provést změny na základě této zkušenosti. (srov. Woodruffe, 2007)

Při sestavování situačních cvičení v development centrech je důležité brát ohled na kompetence, které mají být zkoumány a poté rozvíjeny. Tak jako při sestavování assessment center je důležité si tyto kompetence předem definovat a to z analýzy pracovního místa nebo organizace jako takové. V neposlední řadě musí být cvičení v souladu s definovanými cíli development centra. (srov. Ballantyne and Povah, 2004, s. 154)

Situační cvičení, která se využívají v development centrech jsou stejná jako v assessment centrech. Jedná se hlavně o ice breaker, skupinová cvičení, cvičení jeden na jednoho, analytická cvičení, psaná cvičení – in - basket, ústní prezentace a další. Bližší popis všech druhů situačních cvičení se nachází v kapitole assessment centra. Problémy, které jsou popsány v situačních cvičeních development centra, lze zařadit do některé ze třech kategorií.

4. Krize – Účastníkům je představen problém, který musí být vyřešen do určitého pevně stanoveného času a kde nečinnost nebo nevhodné opatření může mít vážné následky. Všechny druhy situačních cvičení mohou být vedeny ke krizi, ale nejvíce se používají skupinová cvičení a cvičení jeden na jednoho.
5. Exploitative / Vykořisťovatelské – Účastníkům je popsána situace (spíše problematická) a oni musí tuto situaci svými rozhodnutími posunout dále – zlepšit ji. Prezentace analýzy, psaná situační cvičení nebo skupinová cvičení jsou nejčasnějšími zástupci této kategorie.

6. Kreativní – Účastníci mají za úkol vytvořit, vymyslet nebo naplánovat úplně novou věc, oblast (propagace, produkt, naplánování akce, ...). Zástupci jsou například plánovací cvičení nebo psaná situační cvičení.

V development centrech by se měla navést rovnováha mezi těmito třemi kategoriemi situačních cvičení a také mezi typy situačních cvičení. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 103-114)

5.2.3. Témata cvičení v development centrech

Na základě vybraných kompetencí, které mají být sledovány, jsou identifikovány typy cvičení, které budou v development centru použity. To vše je v souladu s definovanými cíli, zbývá nastavit témata a získat potřebné materiály.

Získat materiály vhodné pro situační cvičení můžeme ze dvou zdrojů - diagnostického rozhovoru nebo hodnocením práce zástupce dané pozice. Jedná se o stejné metody, které se používají i u assessment center. Diagnostický rozhovor je veden s typickým zástupcem dané pozice. Diagnostický rozhovor může pomoci i při definování kompetencí. Rozhovor netrvá déle než dvě hodiny. Hlavním zaměřením je získat informace o tom, jaké jsou běžné úkoly a problémy zaměstnance na dané pozici. Jedná se tedy o analýzu práce – situační analýzu. Během rozhovoru bychom si měli vytvořit seznam úkolů na základě četnosti výskytu, vytvořit seznam úkolů z hlediska jejich složitosti, získat aktuální příklady hlavních úkolů a jak byly nebo jsou řešeny. V případě, že se podaří získat nějaký konkrétní materiál (dopis, seznam, oficiální dokument, ...) z daného prostředí můžeme ho využít při tvorbě situačních cvičení. Není striktně předepsaný počet rozhovorů, které musí být provedeny. Důležité je pochopení dané pozice tak, aby bylo jasné, jak pro ni development centra připravit. Druhou metodou, kterou můžeme použít při získávání informací, je hodnocení práce zástupcem dané pozice. Jedná se o monitorování daného zaměstnance po jeden den a vytváří si tak reálnou představu o tom, co je obsahem dané pracovní pozice. Jedná se tedy o analýzu práce. Nevýhodou této metody může být časová náročnost a monitorování jen jednoho dne, který nemusí obsahovat všechny prvky dané pozice. Pozorovaný zaměstnanec také může změnit své chování, protože je pozorován. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 68-72)

Využití témat situačních cvičení je dáno materiály, které vycházejí z reálné potřeby pracovní pozice. Každé situační cvičení by mělo obsahovat tyto informace. Témata v podstatě sdružují cvičení, tak aby na sebe navazovala a jejich sdružování mělo systém.

6. popsání role účastníka – Účastníkovi je vysvětlena jeho role v daném cvičení. Jedná se většinou o role, které jsou důležité pro dané zaměstnání – například manažer, prodejce nebo může účastník představovat sám sebe.
7. popsání zařazení role – Účastníkovi řečeno kde a pro koho pracuje.
8. popsání problému – Popsání problému, který nastal a který potřebuje být účastníkem během cvičení vyřešen.
9. popsání úkolu – Účastníkovi jsou vysvětlena požadovaná jednání a výsledek, podle kterých bude hodnocen jejich úspěch při plnění úkolu. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 71-72)

Stejně téma situačních cvičení v development centrech znamená, že role účastníka a organizace budou po celou dobu stejná – s ohledem na pracovní pozici, pro kterou jsou vytvořena. Development centra, určená pro rozvoj manažerů prodeje, by tak účastníkům po celou dobu připisovala stejnou roli i organizaci. Při vytváření development center pro účastníky, kteří jsou z jiného prostředí a v budoucnosti budou pracovat v jiných oblastech, není důležité držet se stále stejného tématu, ale jako téma si zvolit právě rozdílnost mezi účastníky. Účastníci i pozorovatelé potřebují z cvičení cítit realitu. Development centra mají nastartovat rozvoj osobnosti, a proto je důležité postavit začátek rozvoje na realitě.

Posledním bodem při tvorbě cvičení je použití jazyka, kterým vysvětlujeme průběh cvičení. Jazyk by měl být přizpůsoben skupině účastníků development centra. Jedná se zejména o používání technických, odborných názvů, zkratk nebo slovníků. Zadání cvičení je doporučeno konzultovat s odborníkem v organizaci, která si development centra objednala. Čas, který se věnuje na kvalitní přípravu development center, je dobře využitý. Kombinace cvičení a jejich časová náročnost mohou mít nepříjemný dopad na kvalitu. Právě důkladná příprava může pomoci k tomu, aby se každý účastník rozvíjel. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 73)

5.2.4. Techniky zpětné vazby

Zpětná vazba je jedním ze základních kamenů development center. Zpětná vazba se dává v průběhu center a vždy by měla směřovat k nějaké rozvojové aktivitě nebo plánování. Průběh celých development center je velmi kreativní, je možné experimentovat a dělat chyby. Zpětná vazba by proto měla být postavena na silných stránkách účastníků a na stránkách, které potřebují rozvíjet. Hlavní účelem zpětné vazby v development centrech je poskytovat lepší informace účastníkům. Celý proces zpětné vazby je navržen kolem tohoto cíle. Důležitým kritériem úspěchu zpětné vazby je její poskytování takovým způsobem, který usnadňuje přijetí příslušné rozvojové činnosti a plánování. Účastníci potřebují vědět nejen to, že jim bude dána zpětná vazba, ale potřebují také znát, kde jsou hranice zpětné vazby. Jedná se o stanovení hranic, které by neměly být překročeny ani tím, kdo zpětnou vazbu dává, ani tím, kdo zpětnou vazbu dostává. Vytyčení těchto hranic je dobré udělat na začátku development center a následně se před každou zpětnou vazbou ujistit, co se bude diskutovat a jak bude probíhat. Na začátku development center by mělo být oznámeno, kdo všechno bude mít přístup k informacím, které byly řečeny během zpětné vazby. Jedná se nejčastěji o společnost, která si development centra objednala a její manažery. Typ zpětné vazby záleží na tom, kterou strategii development center použijeme. (srov. Woodruffe, 2007, s. 254 - 255; Ballantyne and Povah, 2004, s. 124- 129)

Efektivní zpětná vazba by měla dávat konkrétní příklady chování, vysvětluje, které chování bylo efektivní/neefektivní, umožňuje příjemci reagovat na zpětnou vazbu, ukazovat na možné alternativní chování, zachovává úctu ve všem, kteří jsou zapojeni.

Efektivní zpětná vazba je stručná, konkrétní, zaměřená na chování, včasná, relevantní, podpůrná, dávána s mírou.

Efektivní zpětná vazba je zaměřená na zhodnocení chování, které může být změněno. Vyzdvihuje silné stránky, preference, potřeby, které potřebují rozvíjet pro vyšší výkon. Snaží upozornit na slabé stránky a potřebu jejich minimalizace.

Způsob, jakým je zpětná vazba dána, je stejně důležitý jako prostředí, ve kterém se odehrává. Vhodné prostředí pro zpětnou vazbu je takové, kde se budou

účastníci cítit pohodlně a důvěrně. Po celou dobu zpětné vazby by účastníci neměli být rušeni dalšími lidmi nebo telefonáty, stoly a židle by měli být rozmístěny neformálně a měla by být připravena sklenice s vodou. Místnost pro zpětnou vazbu by měla mít adekvátní rozměry (ne velký sál, ani malá kancelář) a měla by být dostatečně vyvětraná, vytopená a s dostatečným osvětlením. V případě, že je některý z účastníků kuřák, je dobré se předem domluvit na pravidlech v průběhu zpětné vazby (přestávka nebo možnost kouření přímo v místnosti). Když probíhá zpětná vazba u assessment center, řídí se stejnými principy. (srov. Ballantyne and Povah, s. 125-127)

Zpětná vazba je jednou z věcí, kvůli kterým se development centra dělají. Právě na základě této zpětné vazby se mohou účastníci začít rozvíjet. Zpětná vazba má pomoci účastníkům poznat jejich slabé stránky a má je motivovat k jednání. Z výše uvedeného vyplývá, že příprava zpětné vazby a vysvětlení důvodů proč je důležitá, je nutné, jak na straně pozorovatelů, tak účastníků. Jedním z možných vysvětlení zpětné vazby pro všechny zainteresované je popsání modelu a toho, že samotný proces development centra může účastníkům pomoci k rozvoji. Aby tento model fungoval, musí všichni účastníci otevřeně hovořit o svých dovednostech, přístupech k práci a preferencích. (srov. Thornton, Rupp, 2006, s. 193-199)

Johari Windows – jedna z metod, která ukazuje výhody zpětné vazby. Byla vytvořena Joem Luftem a Harrym Inghamem. Johari se skládá ze čtyř hlavních částí veřejné já, slepé já, skryté já, neobjevené já. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159-163)

- Veřejné já / open self – V této části Johari se nacházejí informace o účastníkovi, které jsou veřejné. Účastník to ví a stejně tak pozorovatel. Zpětná vazba proto probíhá na úrovni diskuse, protože oba vědí, co se stalo. Pozorovatel může účastníkovi pomoci plně pochopit jeho chování. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 159)
- Slepé já / blind self – Okazuje na informace o účastníkovi, které on sám nevnímá a neví, ale které pozorovatel zaregistroval během osobního pozorování nebo vytvořil při setkání s dalšími pozorovateli. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)

- Skryté já / hidden self – Nazývá se fasádou nebo maskou člověka. Jedná se o informace, které účastník sám o sobě ví, ale které skrývá před pozorovateli. Může se jednat o dovednosti, které jsou relevantní pro jeho práci, ale účastník se v nich necítí jistý. Další oblastí jsou informace o osobních dovednostech, které účastník nechce akceptovat. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160)
- Neobjevené já / undiscovered self – Jedná se o věci, o kterých neví ani sám účastník ani pozorovatel. (srov. Lee, Beard, 1994, s.160)

Není pevně dané, která část Johari window má být největší nebo nejvíce popsána. Záleží na osobě účastníka, jak moc se hodnotitelům otevře a též na skupině účastníků. Pokud se podaří vybudovat důvěru mezi tím, kdo zpětnou vazbu dává a kdo jí přijímá, usnadní její přijetí a tím se stane produktivnější. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 160-161)

Johari window model by měli účastníci znát od začátku development center. Představení modelu by mělo být postavené na tom, že se jedná o model, který má pomoci se rozvíjet a není zaměřen na hodnocení. (srov. Lee, Beard, 1994, s. 161)

9.2.5 Model pro řízení zpětné vazby

Pozorovatelé, kteří dávají zpětnou vazbu, mohou mít snahu ospravedlňovat se za své názory nebo se stát útočnými. Proto, aby se tomuto předešlo, existuje model, který má pět kroků a který vede pozorovatele průběhem zpětné vazby. Tato zpětná vazba je jednou z možností zpětné vazby, která může být použita při hodnocení development center. (srov. Sawardekar, 2002, 146-148)

- Vysvětlení cíle – na začátku samotné zpětné vazby vyzdvihnout důvody, proč je důležitá – k identifikování silných a slabých stránek účastníka, poslání způsobů jakými mohou být silné stránky využity ve větší míře, popsání významu slabých stránek a nastínění jejich překonání, zhodnocení přístupů k plánu rozvoje s ohledem na zlepšení plánování na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

- Obecné zhodnocení – účastník má možnost vyjádřit se k průběhu development centra a diskutovat o tom s pozorovateli. Tento krok umožňuje získat všechny důležité informace od účastníka, které by mu mohly bránit v diskusi o současném a budoucím vývoji v další části. (srov. Sawardekar. 2002, s. 146-148)

- Vysvětlení programu zpětné vazby – účastníkovi je představen systém zpětné vazby. Jedná se o hodnocení v každém cvičení podle těchto kritérií:
 - popsání cílů situačního cvičení

 - popsání a diskuse o způsobu, jakým byl účastník připraven a dokončil dané situační cvičení

 - popsání účastníkova vlastního vnímání výkonu při daném situačním cvičení

 - popsání pozorovatelova vnímání výkonu účastníka při daném situačním cvičení

 - diskuze o názorech účastníka a pozorovatele na výkon účastníka při daném situačním cvičení

 - prozkoumání rozdílů ve vnímání výkonu ze strany účastníka a pozorovatele

 - nalezení klíčových momentů pro učení

- Samotné hodnocení situačních cvičení - podle modelu výše zhodnotit všechna cvičení, která účastník absolvoval. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

- Nalezení priorit pro rozvoj – po zhodnocení všech situačních cvičení by měl mít účastník seznam klíčových momentů pro učení. Z tohoto seznamu by si měl vybrat tři oblasti, které mají největší dopad na jeho práci. Každou oblast následně prodiskutovat s ohledem na to, jaké dovednosti musí v dané oblasti a to prostřednictvím aktivního rozvoje nebo tréninků, jak použít a kontrolovat používání nové dovednosti v současné práci, jak vyzkoušet přispění nové dovednosti nebo změněného chování k lepším výsledkům na pracovišti. (srov. Sawardekar, 2002, s. 146-148)

6. Další nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Existují další nástroje, které podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Development centra mohou být podpořena některými z těchto nástrojů. Jejich znalost může pomoci při rozvoji zaměstnance. Níže jsou zmíněné některé nástroje, které je možno použít.

Mezi nástroje vzdělávání, se kterým se setká každý nový zaměstnanec, patří školení. Školení nových zaměstnanců provádí většina zaměstnavatelů a jedná se o seznámení s danou společností, s jejími hodnotami, organizační strukturou, firemní kulturou a dalších.

Možností jak může probíhat zaškolování nováčků je několik. Jedním z nich je mentoring. Novému zaměstnanci pomáhá starší kolega, který podává potřebné informace a znalosti pro nastartování rozvoje kariéry. Jedná se o takzvaného mentora. Mentor se snaží rozvinout osobnostní a profesní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti. Mentoring je zacílen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby.

Další možností je coaching, který může pomoci vyvíjet u odborníků lepší interpersonální nebo manažerské dovednosti, rozvíjet více strategickou perspektivu po povýšení a další. Coaching má podpořit člověka ve vývoji schopností a znalostí tak, aby se jejich pracovní výkon zvýšil a tím pomohl dosáhnout cílů organizace. Je zaměřen na vysoký výkon a zlepšení pracovního výkonu, ačkoli může mít vliv i na soukromý život. Coaching trvá krátkou dobu a zaměřuje se na specifické dovednosti a cíle. Někteří jedinci na coaching nereagují a proto je dobré si předem stanovit pravidla. (srov. *Chartered Institute of Personnel and Development* [online], 2010b)

Rozdíl mezi mentoringem a coachingem (srov. *Chartered Institute of Personnel and Development* [online], 2010a)

- Mentoring je trvalý vztah, který může trvat dlouho x coaching má krátké trvání

- Mentoring probíhá více neformálně, zohledňují se individuální potřeby a podpora x coaching je strukturovaný, setkávání jsou plánované na pravidelné
- Mentoring vyžaduje širší pohled na člověka. Pro mentorovaného člověka se využívá termín „mentee“ x coaching je zaměřený na konkrétní oblasti a otázky rozvoje
- Mentor předává své zkušenosti a je obvykle delší čas v organizaci x coach nepotřebuje přímou zkušenost klienta
- Důraz je kladen na profesní a osobní rozvoj x Zaměřuje se na rozvoj obecně, na problémy v práci
- Průběh setkání stanovuje mentee s mentorem a má poskytovat podporu a poradenství, připravit na budoucí role x Průběh setkání se zaměřuje na dosažení specifických a bezprostřední cíle
- Rozvoj probíhá po profesionální stránce x Rozvoj je zaměřen na obecnější rozvojové oblasti a otázky

Během pracovního procesu se zaměstnanci mohou setkat s odbornými školeními, tréninky na soft skills, při kterých mohou využity některé z moderních metod vzdělávání jako je e-learning. Soft skills tréninky rozvíjejí osobnostní předpoklady (prezentační dovednosti, time management, manažerské dovednosti, apod.).

Někteří zaměstnavatelé se snaží, aby si jejich zaměstnanci zvyšovali kvalifikaci a tak je podporují při studiu MBA, vysokých škol nebo při studiu jazyků.

Nástrojem pro rozvoj může být pravidelná zpětná vazba mezi zaměstnancem a manažerem. Zpětná vazba slouží manažerovi k tomu, aby zjistil a podpořil zaměstnance při jeho dalším profesním postupu, dává mu možnost objevit a rozvíjet potenciál zaměstnance a motivovat zaměstnance. Na základě těchto rozhovorů zpětné vazby může být vytvořen rozvojový plán zaměstnance, motivování zaměstnance k vyšším výkonům. Zaměstnanci sami mohou hodnotit své výsledky,

silné stránky, potřeby rozvoje a kariérní plány a stanovují si plán osobního rozvoje, který jim pomůže stanovené cíle naplnit.

Vzdělávání může být organizováno interně nebo externě. Záleží na požadavku zaměstnavatele. Pro některé druhy školení je výhodnější interní školitel. Jedná se zejména o školení o produktech společnosti nebo o kultuře společnosti. Zajištění externího školitele je výhodné například při výuce jazyků.

Mezi rozvojové nástroje patří, kromě development center, také rotace zaměstnanců po pracovišti. Jedná se o příležitost pro zaměstnance získat přehled o tom, jak vypadá fungování jiného oddělení. Zaměstnanec získá kontakty, zvýší se jeho informovanost a také si tím může připravovat pro vyšší pozici.

7. Další nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Existují další nástroje, které podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Development centra mohou být podpořena některými z těchto nástrojů. Jejich znalost může pomoci při rozvoji zaměstnance. Níže jsou zmíněné některé nástroje, které je možno použít.

Mezi nástroje vzdělávání, se kterým se setká každý nový zaměstnanec, patří školení. Školení nových zaměstnanců provádí většina zaměstnavatelů a jedná se o seznámení s danou společností, s jejími hodnotami, organizační strukturou, firemní kulturou a dalších.

Možností jak může probíhat zaškolování nováčků je několik. Jedním z nich je mentoring. Novému zaměstnanci pomáhá starší kolega, který podává potřebné informace a znalosti pro nastartování rozvoje kariéry. Jedná se o takzvaného mentora. Mentor se snaží rozvinout osobnostní a profesní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti. Mentoring je zacílen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby.

Další možností je coaching, který může pomoci vyvíjet u odborníků lepší interpersonální nebo manažerské dovednosti, rozvíjet více strategickou perspektivu po povýšení a další. Coaching má podpořit člověka ve vývoji schopností a znalostí tak, aby se jejich pracovní výkon zvýšil a tím pomohl dosáhnout cílů organizace. Je zaměřen na vysoký výkon a zlepšení pracovního výkonu, ačkoli může mít vliv i na soukromý život. Coaching trvá krátkou dobu a zaměřuje se na specifické dovednosti a cíle. Někteří jedinci na coaching nereagují a proto je dobré si předem stanovit pravidla. (srov. *Chartered Institute of Personnel and Development* [online], 2010b)

Rozdíl mezi mentoringem a coachingem (srov. *Chartered Institute of Personnel and Development* [online], 2010a)

- Mentoring je trvalý vztah, který může trvat dlouho x coaching má krátké trvání

- Mentoring probíhá více neformálně, zohledňují se individuální potřeby a podpora x coaching je strukturovaný, setkávání jsou plánované na pravidelné
- Mentoring vyžaduje širší pohled na člověka. Pro mentorovaného člověka se využívá termín „mentee“ x coaching je zaměřený na konkrétní oblasti a otázky rozvoje
- Mentor předává své zkušenosti a je obvykle delší čas v organizaci x coach nepotřebuje přímou zkušenost klienta
- Důraz je kladen na profesní a osobní rozvoj x Zaměřuje se na rozvoj obecně, na problémy v práci
- Průběh setkání stanovuje mentee s mentorem a má poskytovat podporu a poradenství, připravit na budoucí role x Průběh setkání se zaměřuje na dosažení specifických a bezprostřední cíle
- Rozvoj probíhá po profesionální stránce x Rozvoj je zaměřen na obecnější rozvojové oblasti a otázky

Během pracovního procesu se zaměstnanci mohou setkat s odbornými školeními, tréninky na soft skills, při kterých mohou využity některé z moderních metod vzdělávání jako je e-learning. Soft skills tréninky rozvíjejí osobnostní předpoklady (prezentační dovednosti, time management, manažerské dovednosti, apod.).

Někteří zaměstnavatelé se snaží, aby si jejich zaměstnanci zvyšovali kvalifikaci a tak je podporují při studiu MBA, vysokých škol nebo při studiu jazyků.

Nástrojem pro rozvoj může být pravidelná zpětná vazba mezi zaměstnancem a manažerem. Zpětná vazba slouží manažerovi k tomu, aby zjistil a podpořil zaměstnance při jeho dalším profesním postupu, dává mu možnost objevit a rozvíjet potenciál zaměstnance a motivovat zaměstnance. Na základě těchto rozhovorů zpětné vazby může být vytvořen rozvojový plán zaměstnance, motivování zaměstnance k vyšším výkonům. Zaměstnanci sami mohou hodnotit své výsledky,

silné stránky, potřeby rozvoje a kariérní plány a stanovují si plán osobního rozvoje, který jim pomůže stanovené cíle naplnit.

Vzdělávání může být organizováno interně nebo externě. Záleží na požadavku zaměstnavatele. Pro některé druhy školení je výhodnější interní školitel. Jedná se zejména o školení o produktech společnosti nebo o kultuře společnosti. Zajištění externího školitele je výhodné například při výuce jazyků.

Mezi rozvojové nástroje patří, kromě development center, také rotace zaměstnanců po pracovišti. Jedná se o příležitost pro zaměstnance získat přehled o tom, jak vypadá fungování jiného oddělení. Zaměstnanec získá kontakty, zvýší se jeho informovanost a také si tím může připravovat pro vyšší pozici.

8. Závěr

Cílem této diplomové práce mělo být představení Development center jako nástroje rozvoje a vzdělávání. Development centra měla být popsána a z anglicky psané literatury ukotvena v českém jazyce. Tohoto cíle nebylo úplně, i když práce popisuje Development centra.

V práci jsem využívala poznatky o assessment centech a to z toho důvodu, že jsou s development centry výrazně propojená. Právě ucelený přehled o assessment centrech umožňuje bližší pochopení development center.

Z mých poznatků lze usuzovat, že development centra budou mít stále větší oblibu v České republice, proto zaměstnavatelů již nepůjde jen o to, aby měli zaměstnance, ale aby díky rozvoji svých zaměstnanců sami rostli. V současné době však nastává problém kvality development center. Velké množství agentur nabízí přípravu a realizaci development center, ale jejich znalosti nejsou dostatečné.

Hlavním z problémů, který může vést k neúspěchu development center je práce s účastníky po jejich skončení. Právě soustavná práce na rozvoji dává celým development centrům jedinečnou příležitost účastníky rozvíjet.

Development centra jsou náročná jak časově a logisticky, tak finančně. Proto je nutné dobře zvážit, které účastníky a proč na development centra zveme. S ohledem na časovou náročnost i po samotných development centrech je nutné účastníky předem upozornit co bude následovat.

Téma development center není uzavřeno, protože je nutné podpořit vzdělávání a praxi všech, kteří development centra nabízejí.

9. Seznam použit literatury a dalších zdrojů

BALLANTYNE, Iain - POVAH, Nigel. (2004) *Assessment and Development Centres*. 2nd edition. Burlington: Gower Publishing Company, 2004. 220 s. ISBN 0-566-08599-2.

LEE, Geoff – BEARD, David. (1994) *Development centres: realizing the potential of your employees through assessment and development*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1994. 280 s. ISBN 0-07-707785-7.

SAWARDEKAR, Nitin. (2002) *Assessment Centres: identifying potential and developing competency*. New Delhi: Response Books, 2002. 183 s. ISBN 0-7619-9648-6.

THORNTON, George C. – RUPP, Deborah E. (2006) *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 361 s. ISBN 0-8058-5125-9.

WOODRUFFE, Charles. (2007) *Development and Assessment Centres: Identifying and developing competence*. 4th edition. London: Human Assets, 2007. 345 s. ISBN 978-0-9554488-0-5.

Chartered Institute of Personnel and Development [online]. (2010a) Chartered Institute of Personnel Development, ©2010, Datum poslední revize 29.3.2010, 13:39 UTC [citováno 22. 09. 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/coachmntor/mentor.htm?lsSrchRes=1>

Chartered Institute of Personnel and Development [online]. (2010b) Chartered Institute of Personnel Development, ©2010, Datum poslední revize 29.3.2010,

13:39 UTC [citováno 22. 09. 2009]. Dostupný z WWW:
<http://www.cipd.co.uk/subjects/lnanddev/coachmntor/coaching.htm>