

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**DEVELOPMENT CENTRUM SE  
ZAMĚŘENÍM NA SUPERVIZI**

DEVELOPMENT CENTRE FOCUSED ON SUPERVISION

Magisterská diplomová práce

Bc. Hana Hartlová

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Prohlášení:

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Development centrum se zaměřením na supervizi“ vypracovala sama a uvedla jsem všechny zdroje a literaturu v ní použitou.

V Olomouci dne 28. 2. 2015

.....

#### Poděkování:

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Ing. Karlu Chadtovi, CSc. za cenné připomínky, čas a poskytnuté rady, které mi věnoval při zpracování mé magisterské diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Tomáši Brancuzskému za možnost aplikace DC na podmínky firmy První strojírenská, a.s. A v neposlední řadě i Mgr. Ivě Zemanovičové za její čas při vysvětlování podstaty DC v době začátků mých studií tohoto tématu.

## Obsah

Úvod .....	6
1 Změny světa práce.....	7
2 Vzdělávání manažerů .....	8
2.1 Manažer .....	8
2.1.1 Specifika vzdělávání manažerů.....	9
2.2 Formy vzdělávání .....	10
2.3 Vzdělávání, výcvik a rozvoj manažerů.....	11
2.4 Techniky vzdělávání manažerů .....	13
3 Assessment Centrum .....	14
4 Development centrum .....	15
4.1 Assesment centrum versus Development centrum.....	16
4.2 Hlavní způsoby využití DC .....	17
4.3 Kdy DC není vhodnou volbou.....	18
5 Fáze přípravy DC .....	19
5.1 Přípravná fáze .....	19
5.1.1 Analýza potřeb školení.....	19
5.1.2 Vyjasnění si cíle vzdělávacího procesu.....	20
5.1.3 Definování si strategického směřování organizace .....	20
5.2 Vytváření DC a jeho rozvoj.....	23
5.2.1 Analýza práce .....	23
5.2.2 Analýza kompetencí .....	24
5.2.3 Vytvoření vyváženého hodnocení .....	26
5.2.4 Výběr cvičení .....	26
5.2.5 Časová organizace a harmonogram DC .....	27
5.2.6 Trénink hodnotitelů .....	28
5.3 Implementace.....	29
5.3.1 Realizace DC.....	29
5.3.2 Příprava programu seberozvoje.....	30
5.3.3 Vyhodnocení vzdělávací akce .....	31
6 Supervize.....	33
6.1 Supervizor a supervidovaný .....	34
6.2 Role supervize v DC.....	35
6.3 Role supervize v seberozvojovém programu.....	35
6.4 Učení z feedbacku .....	36
7 Profil společnosti.....	39
8 Východiska tvorby DC.....	40

9	Příprava DC.....	41
9.1.1	Analýza potřeb školení.....	41
9.1.2	Vyjasnění si cíle vzdělávacího procesu.....	42
9.1.3	Definování si strategického směřování organizace.....	42
9.2	Vytváření DC a jeho rozvoj.....	43
9.2.1	Analýza práce.....	43
9.2.2	Analýza kompetencí.....	44
9.2.3	Vytvoření vyváženého hodnocení.....	44
9.2.4	Výběr cvičení.....	47
9.2.5	Časová organizace a harmonogram DC.....	48
9.2.6	Finanční analýza DC.....	51
9.2.7	Trénink hodnotitelů.....	52
9.3	Implementace.....	54
9.3.1	Závěrečný pohovor a příprava plánu osobního rozvoje.....	54
9.3.2	Zhodnocení DC.....	56
	Závěr:.....	57
	Bibliografie.....	59
	Anotace:.....	63
	Seznam příloh:.....	65

## Úvod

Ve své magisterské diplomové práci jsem se rozhodla zabývat tématem Development Centra (dále jen DC) a jeho provázání se supervizí. DC je v České republice stále jen zřídka používanou technikou. Ve státních či soukromých organizacích se s ní téměř nesetkáme. Můžeme si ji však objednat jako službu několika personálních a vzdělávacích organizací. Cílem mé diplomové práce je sestavit projekt DC, který bude optimálním způsobem stimulovat rozvoj zaměstnanců v organizaci První strojírenská, a.s. Vedení organizace si nepřálo, aby bylo pravé jméno organizace zveřejněno a proto jsme se dohodli na pracovním názvu První strojírenská a.s., který budu ve své práci využívat.

Tematicky navazuji na svou bakalářskou práci, ve které jsem se zabývala prvními personálními procesy zaměřujícími se na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Vzdělávání považuji za důležitý krok vztahující se k dalšímu rozvoji zaměstnance ve firmě a také je to další z personálních procesů v organizaci, na který jsem se v rámci svého sebevzdělávání zaměřila. V této práci budu nejen popisovat, co vlastně DC znamená a v čem tkví jeho podstata, výhody a nevýhody, ale především se zaměřím na praktickou stránku uchopení této problematiky a vypracuji projekt, ve kterém budu reflektovat situaci ve firmě První strojírenská a.s.. Dále se zaměřím na úroveň kompetencí, schopností a dovedností projektových manažerů a specialistů, kteří budou v projektu DC následovně rozvíjeni. Do svého projektu však zařazuji i prvky supervize, která nejen že dopomáhá k organizovanosti samotného třídního DC procesu, zejména pak ale v průběhu následujících šesti měsíců, kdy zaměstnanci budou naplňovat osobní rozvojový plán, který bude na DC vytvořen.

V předchozím odstavci jsem vysvětlila zejména postupy svého uvažování a kompletace praktických výstupů mé diplomové práce. Teoretickými východisky budou pasáže zabývající se změnami světa práce, dále jsem pokračovala v objasnění nástrojů vzdělávání manažerů, vymezuji i Assessment Centrum (dále jen AC), které využívá podobné techniky a mnohdy bývá s DC zaměňováno. Po těchto fázích přišla řada na samotné DC a následovně na fáze jeho přípravy. Poslední kapitolou, se kterou se můžeme v teoretické části mé diplomové práce setkat, je analýza kategorie supervize.

# 1 Změny světa práce

První podkapitolou mého teoretického výzkumu je zaměření se na změny, které se ve světě práce přihodily. Nacházíme se totiž v nejvíce měnícím se období, které v Evropě za posledních několik desítek let bylo. Největší podíl na tomto faktu má ekonomický a technologický pokrok. V dnešní době není neobvyklé, že někteří zaměstnanci mohou pracovat z domova. Velice často se setkáváme i s tím, že zaměstnanci jsou často zaměstnáváni přes agentury na předem smlouvenou dobu. Výrobní procesy jsou relokovány do méně rozvinutých zemí, neboť tam vznikají pro zaměstnavatele nižší nároky na mzdy. Konkurence se tak najednou dostává do globálních měřítek (srov. Arnold, 2007, str. 24-27). Šimek (srov. 1997, str. 50, 52) míní, že v industriální době musí být pracovní síla mobilní, a to jak sociálně, tak i geograficky. Industriální společnost se postupně proměnila ve společnost postindustriální. Postindustriální doba je typická svým zaměřením na poznávání na specializované znalosti. Poznání se globalizuje a internacionalizuje.

Globalizace vyvolává potřebu poznání, spolupráce a pochopení. Do popředí vystupují cizí jazyky. Za vzdělaného je považován ten, který umí svůj rodný jazyk, jazyk anglický, ale k tomu další jeden či dva další světové jazyky. Žádání jsou manažeři s globálními schopnostmi a pružnými názory reagujícími na požadavky ze světa. Znalost má též globální základ, zhmotňuje se ve stavbách, procesech a také v technice (srov. Jirásek, 2006, str. 159, 169). Z informací zde zmíněných nám je pak zřejmé, že se oproti industrialismu v postindustrialismu mění nejen práce, ale celkově i nároky na kompetence a vědomosti zaměstnanců. Ve své diplomové práci se zabývám vzděláváním, konkrétně technikou Development Centrum. V další kapitole však vysvětlím, co vzdělávání znamená a proč jsem se zaměřila právě na vzdělávání manažerů.

## 2 Vzdělávání manažerů

Development centrum můžeme pojímat jako techniku (zaměřující se na procesy vzdělávání) či organizační formu (zaměřovaná spíše na systém) vzdělávání. Pro potřeby této diplomové práce ji však pojímám jako techniku. Toto pojetí pak vysvětlím blíže v podkapitole techniky vzdělávání. DC je technika vzdělávání, která je velmi finančně náročná. To je zřejmě ten nejpodstatnější důvod, proč se využívá pouze pro vzdělávání pouze u specifických skupin zaměstnanců. Setkáme se s ní tedy tak jen u manažerů a vysoce specializovaných odborníků. V této kapitole vysvětlím, co manažerova pozice zahrnuje a požaduje. Toto téma však bude provázáno s celým zbytkem mé magisterské diplomové práce.

Odborné vzdělání získané na vysokých či odborných školách je silně ovlivňováno státem. Dá se říct, že toto vzdělání můžeme považovat za vstupenku do zaměstnání. Podstatné tak je, abychom vzdělávání pojímali jako nikdy nekončící cyklus, neboť dosavadní kvalifikace nezaručuje jistoty a doživotní uplatnění (srov. Beneš, 2008, str. 120). Další vzdělávání může probíhat jak mimo firmu, tak i ve firmě. Vzhledem k tématu své diplomové práce jsem se zaměřila pouze na vzdělávání, které je provázáno s firemním prostředím.

Firemní vzdělávání má dva úkoly. Prvním a důležitějším úkolem je, aby sloužilo k neustálému přizpůsobování se zaměstnanců na měnící se povahu jejich pracovních míst. Druhým úkolem firemního vzdělávání je rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců, které se pak váže i na případnou změnu pracovních míst a schopnost pracovat na jiných místech, než na která byli zaměstnanci původně přijati (srov. Bartoňková, 2007, str. 15).

### 2.1 Manažer

V první kapitole jsem naznačila, jak se změnil svět práce v porovnání industriální společnosti se společností postindustriální. V této kapitole se však zabývám manažerem jako takovým. Považuji za podstatné objasnit, jakou změnou prošla konkrétně tato pozice.

Počátkem 90. let 20. století se udály zásadní změny podmíněné transformací ekonomiky a demokratizací společnosti. V té době vznikla nová generace řídicích pracovníků. Oproti minulým etapám se tito manažeři orientují v mezinárodních trzích a



kultivují české formy dle předlohy firem sídlících v zemích, ve kterých je vyspělá ekonomika. Změna manažerského myšlení tkví ve skutečnosti, že nabídka je stále vyšší než poptávka. Manažeři musí přemýšlet nad strategií získání zákazníka v konkurenčním boji. Úspěch však přinášejí organizaci především ti manažeři, kteří dokáží rychle reagovat na změnu, jsou flexibilní, tvořiví. Manažeři také musí disponovat schopnostmi znalostmi a dovednostmi. Svou práci musí vidět jako příležitost. Příležitost svého nejen pracovního, ale i osobního rozvoje (srov. Dvořáková, 2007, str. 3,4).

Více autorů se shoduje (Dědina, 2007, s. 258, Dvořáková 2007, s. 18,19), že manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Manažer se mimo klasických funkcí, kterými jsou rozhodování, plánování, organizování a kontrola, ovlivňuje své podřízené. Je otevřen změnám a zvyšování výkonnosti a uplatňování nových přístupů, technik a metod v řízení. Nyní více než kdy jindy si však musí manažer najít čas na doplňování a rozvoj svých znalostí. Odborné znalosti jsou získány především vzděláváním. Praktické dovednosti si manažer osvojuje praxí a tréninkem. Důležitá je však i „lidská dimenze“ manažera, která zahrnuje způsob komunikace, uplatňování svého vlivu, motivace a přístupu k podřízeným či odolnost vůči stresu. Veber (2009, s. 35 - 38) zmiňuje Provozníkův pojem sociální zralost, kterým míní komplex etických, mravních a osobních vlastností jedince. Dále míní i to, že manažer plní roli vůdce, opírá se o svůj odborný vliv. Myslí strategicky, je takovým vizionářem firmy.

Toto Veberovo i Dědinovo pojetí manažera ukazuje, jak komplikovaná tato pozice je. Zvláště v dnešní moderní době, se manažeři musí neustále vzdělávat a aktualizovat své odborné i osobnostní znalosti. V další podkapitole se zaměřím na vzdělávací proces, který již budu vztahovat více na potřeby manažerů.

### 2.1.1 Specifika vzdělávání manažerů

Beneš (srov. 2008, str. 121) míní, že další vzdělávání probíhá diferenciovaně. Rozlišuje se na potřeby daného povolání, typu zaměstnavatele (státní správa či soukromý sektor) či například vzdělávání poskytované postiženým či nezaměstnaným. Rozdílné je tedy další vzdělávání zaměstnanců pracujících ve vrcholovém managementu, nižšího či středního managementu, či řadových zaměstnanců. Častorál (srov. 2008, str. 56,57) je toho názoru, že manažeři mnohdy zastávají negativní postoj k principům a významu

učení se. Jsou zaměřeni na dosahování krátkodobých cílů a opomíjejí cíle dlouhodobé. Příčinou mnoha problémů však mohou být nedomyšlené důsledky již proběhlých akcí. Manažeři by měli jít příkladem svým podřízeným, měli by je rozvíjet o nové poznatky a permanentně vzdělávat sebe sama.

Vedoucí pracovníci mají zájem o učení se věcí, které souvisejí s jejich potřebami. Jsou motivováni rychlými výsledky. Chtějí, aby učení podporovalo plnění organizačních cílů a také zadaných cílů jeho práce. Také rádi vyvozují závěry svého učení ideálně z podstaty praktické zkušenosti. Osobnost každého manažera je ve své podstatě individuální, a tak by se mělo přistupovat i k samotnému učicímu procesu. Musíme tedy přihlížet k počátečnímu zájmu o učení, ale i předpokládat, že závěrečný výsledek bude ovlivněn povahou prostředí, ve kterém se manažer pohybuje, jeho motivací a osobností (srov. Folwarczna, 2010, str. 50-60). V tomto pohledu na samotné vzdělávání je vhodné využívání nových technik vzdělávací akce. DC propojené s průběžnou i následnou supervizí je dle mého názoru vhodným výběrem, neboť propojuje učení skupiny a jednotlivce zároveň, následná supervize pak podporuje výsledek i při nedostatečně stimulačním prostředí či motivací samotného jedince.

V případě vzdělávání vrcholových manažerů se pozornost soustředí zejména na transfer odborných kompetencí, rozvoj schopností (time management, rozvoj komunikačních dovedností) a vlastností. U manažerů středního a nižšího managementu je vzdělávání realizováno zejména jako krátkodobé či střednědobé. Manažeři jsou vzdělávání zprostředkováním odborných zkušeností či praxe. Mohou se tedy setkat například s kurzy technickými, strategického prodeje atd. (srov. Beneš, 2008, str. 121).

## 2.2 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání míníme proces, ve kterém předáváme nové informace a procvičujeme dovednosti. Vzdělávací proces se dělí na řízený a neřízený. Pomocí různého seskupení tohoto členění nám vznikne šest forem vzdělávání. Jsou jimi:

- Řízené vzdělávání na pracovišti,
- mimo výkon práce na pracovišti,
- mimo pracoviště,

- neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti,
- mimo výkon práce na pracovišti,
- mimo areál zaměstnavatele.

Jsou to vlastně příležitosti, při kterých si zaměstnanec osvojuje svou pracovní způsobilost (srov. Dvořáková, 2007, str. 296). Na základě druhu požadované vzdělávací akce se pak zaměstnavatel rozhodne, jaká forma je pro získání nové či vylepšení stávající kompetence nejefektivnější. Realizace DC se však nejčastěji realizuje mimo výkon práce na pracovišti či mimo areál zaměstnance, především pak v prostorách agentur, které se touto technikou vzdělávání zabývají.

### 2.3 Vzdělávání, výcvik a rozvoj manažerů

Autoři odborné literatury však nepojímají vzdělávání jako jednu kategorii, je tomu právě naopak. Každé z těchto odvětví je v praxi využíváno pro jinou aktivitu. V následující podkapitole se tedy podíváme, jaká tato odvětví jsou a v jakých případech je konkrétní využití vhodné.

Firemní vzdělávání je proces, který je organizován firmou. Můžeme do něj zahrnout vzdělávání, které je organizované uvnitř podniku, ale i mimopodnikové (externí) vzdělávání (srov. Bartoňková, 2007, str. 12). Ve sféře spojené s rozvojem manažerů se můžeme setkat s různým pojetím tohoto procesu. Jsou jimi vzdělávání, výcvik a rozvoj manažerů. Pojetí těchto pojmů můžeme nalézt hned u několika autorů např. Folwarczná (srov. 2010, str. 28,29), Barták (srov. 2011, str. 73), Dvořáková (srov. 2007, 286-288), Armstrong (srov. 2007, 461 – 473):

- Vzdělávání směřuje k učení manažery učit se, pomocí zkušeností nabytých výkonem práce, ale i formálních kurzů. Slouží k prohloubení a zvýšení jejich kvalifikace.
- Výcvik manažerů je krátkodobější, specifický proces učení. Ve výcviku si manažeři osvojují dovednosti vedoucí k lepšímu výkonu práce. Můžeme zde zařadit například marketingové strategie, time management atd.
- Rozvoj manažerů je na rozdíl od dvou předchozích metod pojat širěji, vzdělávání a výcvik jsou jeho podmnožinou. Jedná se o nepřetržitý proces, který je vztahován

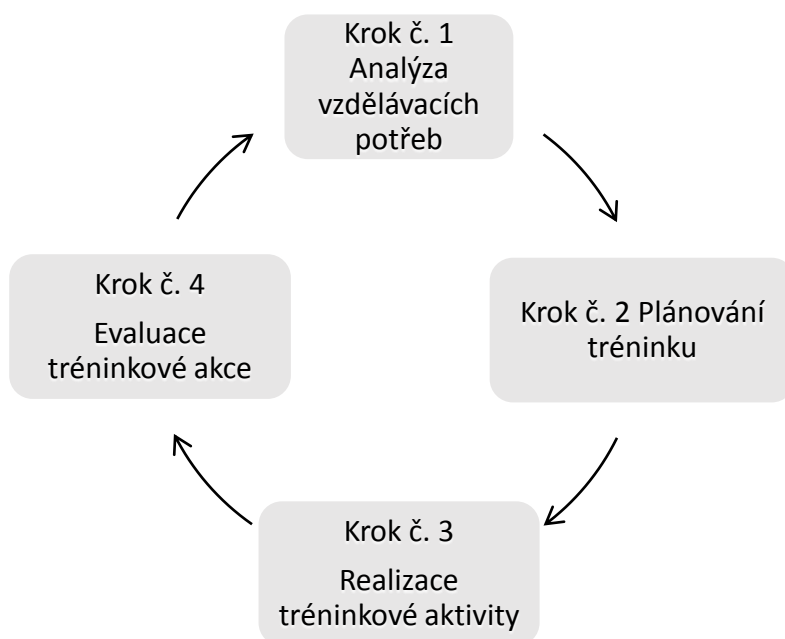
k naplnění cílů a strategií organizace. Bývá používán zejména k odstranění rozdílů mezi nynější a požadovanou kvalifikací. Typickou rozvojovou aktivitou jsou třeba počítačové či jazykové kurzy.

Bartoňková (srov. 2007, str. 21, 19) ve své knize o firemním vzdělávání uvádí, že vzdělávání by mělo obsahovat předem pevně stanovený koncept, který následně ústí do vzdělávacího plánu. Výcvik a rozvoj pojímá jako druhy vzdělávání, které jsou vhodnější na školení dovedností a vyplývají ze závěru strategického plánování a analýzy vnějšího prostředí.

Barták (srov. 2011, str. 73) považuje důležité, aby kvalifikační rozvoj zaměstnance obsahoval tyto 4 body:

- Neustálou péči o rozvoj kvalifikace zaměstnance.
- Produkci a uskutečnění komplexního plánu a to jak odborného, manažerského, sociálního či jazykového rozvoje zaměstnanců.
- Předjímání budoucích firemních kvalifikačních potřeb.
- Kontrolu, evaluaci a úpravu vzdělávacích projektů.

Jednodušší model rozvoje a trénování zaměstnanců nám poskytuje Foot (2008, str. 281)



## 2.4 Techniky vzdělávání manažerů

Domnívám se, že velmi přehledně uspořádané jednotlivé formy neformálního vzdělávání můžeme naléznout u Bartáka (srov. 2011, str. 69-71). První skupinou jsou formální programy (přednášky, případové studie atd.), dále sebevzdělávání, učení se akcí, workshop, rozvoj založený na práci, „smluvní vzdělávání, mentorování, semináře se zpětnou vazbou mentoring a manažerské hry a simulace. Překvapilo mě však, že i přes název jeho knihy: Personální řízení, současnost a trendy se při výčtu těchto kategorií nezaměřil i na nové formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kterými DC bezpochyby je. S takovou situací jsem se však setkala např. i u Belze (2001) a částečně i Dvořákové (2007). V kapitole, ve které se Dvořáková (srov. 2007, 301) zabývá technikami vzdělávání, zařadila i AC. Postřehla jsem však, že tuto techniku používá jako synonymum pro DC, rozdílem a původem těchto dvou metod se budu zabývat v následujících kapitolách, nicméně její pojetí se skutečně více podobá popisu DC.

Folwarczná (srov. 2010, str. 70, 71) uskutečnila výzkum, při němž se dotazovala samotných manažerů a personalistů na jejich hodnocení efektivity vzdělávání. Šetření prováděla tak, že dala dosazovaným zhodnotit 17 metod na základě efektivnosti. Ti se shodli na tom, že mezi nejefektivnější metody patří workshop, rotace míst, kurzy interpersonálních dovedností nebo rotace mezi pozicemi. Vrcholoví manažeři navíc velice pozitivně hodnotili koučování. Nejhůře z nabízených metod u manažerů dopadl mentoring, samostudium a i DC. Folwarczná ale tvrdí, že u DC je to pravděpodobně zejména z důvodu minimálních zkušeností s touto metodou. Kniha Folwarczná byla napsána roku 2010, avšak v České republice je vzdělávání formou DC stále méně často volenou novinkou.

### 3 Assessment Centrum

Historii AC Kubeš (srov. 2004, str. 100 - 104) zaznamenává ve starověkém Egyptu, kde procházeli vojáci praktickými zkouškami ostrozrakosti předtím, než byli vůbec připuštěni k boji. I T'ai-Tsung podroboval kandidáty na úřednické pozice zkoušce, která ověřovala jeho schopnosti a i etickou úroveň. V novodobé historii se AC používalo při výběru vhodných lidí do pozic v tajných službách (USA) či v armádě (Německo, VB). To, že se v Británii tento přístup osvědčil, rapidně zvedlo důvěryhodnost a respekt vůči této metodě. V České republice zaznamenáváme ale až na začátku tohoto století.

AC se stává stále více oblíbenou metodou pro výběr a hodnocení zaměstnanců ve firemním prostředí. Typickým znakem AC je jejich vícenásobné hodnocení účastníků dané akce za použití psychologických testů, rozhovoru, praktických cvičení atd. (srov. Arnold, 2007, s. 179). Typickým znakem AC je větší množství hodnotitelů. Tito specialisté na základě vícestranného, zúčastněného pozorování hodnotí účastníky na základě předem stanovených kritérií. Na konci daného bloku či konce AC se sejdou a spojí svá dílčí hodnocení (srov. Dvořáková, 2007, 141). Organizace jej využívá nejen při výběru zaměstnanců z externího prostředí, ale své využití AC najde i při výběrů interních zaměstnanců nebo například v programech zaměřených na povýšení zaměstnanců (srov. Arnold, 2007, s. 179).

Kubeš (srov. 2004, str. 97, 98) míní, že AC má a i nadále bude mít nezastupitelnou roli v první fázi rozvoje individuálních vzdělávacích potřeb. Navíc říká, že AC přináší účastníkům informace o své osobě, které s velkou pravděpodobností dříve nevěděli. Takový zaměstnanci ale neví, jak s těmito informacemi nadále naložit. Absolventovi AC totiž chybí podpora a nástroje, pomocí kterých by mohl své nedostatky změnit. To je příležitost pro DC, které se pomocí tohoto nástroje jednodušeji vyrovná s měnící se situací. Tématem DC neboli rozvojových center se budu zabývat v následující části své diplomové práce.

## 4 Development centrum

Development centra jsou používána především k rozvoji zaměstnanců, v české literatuře se můžeme setkat s překladem Rozvojová centra, původní název pocházející z Ameriky je však stále využíváný frekventovaněji. Dostala se do České republiky v padesátých letech 20. století z USA. Od revoluce se stávají čím dál oblíbenějšími (srov. Wagnerová, 2011, str. 18). První momenty, kdy se hodnotící centrum začalo používat ve smyslu dnešního chápaného DC, můžeme zaznamenat v rozvojových aktivitách u firmy Baťa (srov. Kubeš, 2004, str. 104). Posunutí proběhlo od velké manufakturní ekonomiky, kde bylo očekáváno trénování zaměstnanců spojené s jednoznačným vysvětlováním úkolů, k organizaci, která je pružná a zejména založená na znalostní společnosti. To posouvá učení a rozvoj od učení pro organizaci k učení pro sebe sama. Jelikož lidé pracují delší čas než dříve, potřebují budovat a rozvíjet své znalosti a kompetence (srov. Foot, 2008, str. 278).

V současné době se posouvá trend využívání hodnotících středisek od výběru k rozvoji zaměstnanců. Využívá se k rozvoji nových talentů, kdy se nejdříve vyjasní stávající pozice a následně i návrh dostupných příležitostí kariérního rozvoje v rámci organizace. Důležitým bodem DC je identifikace a rozvoj talentu a rozhodování při manažerově povyšování či změně pracovní pozice (srov. Evers, 2005, str. 249).

V první fázi DC hraje svou nezastupitelnou roli hodnotící středisko (AC). Analýza potřeb vzdělávání a aktuální úrovně kompetencí pak poskytne výchozí bod vedoucí k navrhnutí postupu k docílení vylepšení potřebných vzdělávacích potřeb (srov. Kubeš, 2004, 97, 98). Součástí DC jsou skupinové, individuální úlohy či párové úlohy. Setkat se můžeme ale i s psychodiagnostickými testy (srov. Wagnerová, 2011, str. 18). DC je nástrojem, který nám dá komplexní a kvalifikovaný náhled na kvality a potenciál daného zaměstnance. Napomůže nám k rozvoji zaměstnance, neboť zjistíme, jaké rezervy daný pracovník má, a budeme s nimi v následujících částech DC umět pracovat. DC je tedy tréninkovou, rozvojovou aktivitou a také nástrojem, který nám umožní plnit konkrétní vzdělávací plány. Boyle (srov. str. 5-6) ve své studii udává, že DC je multifunkční model hodnocení a rozvíjení stávajících zaměstnanců. Typickou mu je zúčastněnost většího počtu osob, které provádějí řadu cvičení. Sleduje je tým vyškolených pozorovatelů, kteří hodnotí jejich výkon dle předem stanovených měřítek.

Z internetových stránek různých agentur, např. Assessment Systems či ACE Consulting (srov. 16. 11. 2014), či z Wagnerové (srov. 2011, str. 18) se dozvídáme, že DC odhalí zaměstnancův potenciál, zvyšuje jeho motivaci. Dává zaměstnancům příležitost i k následnému rozvoji, díky sestavení osobního rozvojového plánu. DC je také nástrojem pro benchmarking a jiné tréninkové aktivity. Oproti Wagnerové agentury na svých webových stránkách doplňují, že do DC patří modelové situace, které jsou vytvořené na míru pracovní situaci, ale i ty, které se v profesní náplni neobjevují. Dále pak i skupinové situace (teambuilding) a psychologicko-profesní tesy. Outdoorová část se v DC též může vyskytovat. Výsledkem pak mimo osobního rozvojového plánu může být individuální zpětná vazba při diskuzi s psychologem a přehled potenciálu lidských zdrojů, který je velmi cenným pro vedení společnosti.

Využití DC jsem našla velice přehledně strukturováno v publikaci o objevování potenciálu zaměstnanců pomocí AC a DC (srov. Lee, 1994, s. 8).

- Diagnostikování slabých a silných stránek, které se díky DC následně rozvinou.
- Plánováním rozvoje talentovaných zaměstnanců.
- Vytvoření kariérního plánu.
- Jako nástroj pro zpětnou vazbu.
- Při organizačních změnách
- Využití v kariérovém rozvoji skrze shrnutí a analýzu výsledků DC.

#### 4.1 Assessment centrum versus Development centrum

V průběhu studia literatury jsem zaregistrovala několik případů (Kubeš 2004, Dvořáková 2007) kdy autoři zaměňovali AC za DC. Z kapitoly Assessment Centrum již víme, že AC vzniklo jako první a DC přišlo až poté. V této podkapitole jsem se tedy rozhodla pro lepší orientaci vymezit rozdíly mezi těmito dvěma technikami.

AC/DC mají řadu klíčových funkcí. Je to v podstatě více procesů hodnocení, které závisejí na různých způsobech testování, kterých se skupina účastníků účastní. Tito aktéři jsou sledováni týmem vyškolených pozorovatelů, kteří hodnotí každého účastníka dle předem stanovených měřítek, které souvisejí s požadavky na jeho pracovní pozici. Typické pro AC i DC je, že se této akce zúčastní více účastníků. Používá se simulace,



aktéři se tedy dostávají simulovaně do situací, se kterými by se mohli setkat na pracovišti, nebo které ukáží chování, které je na danou pozici požadováno, používá se při tom kombinace různých metod (srov. Evers, 2005, str. 243). DC je v podstatě nadstavbou AC. Zatímco AC má za cíl identifikovat kompetence, které potenciální budoucí zaměstnanec má a bude je potřebovat k výkonu práce. DC nejen že identifikuje úroveň zaměstnancových kompetencí, ale nadále s nimi pracuje a rozvíjí je do požadované úrovně tak, aby je mohl zaměstnanec efektivně využít při výkonu pracovní pozice.

Přes tuto podobnost mezi AC a DC mají však tyto dvě praktiky různého využití, ve kterém se odlišují. AC se zaměřuje především na získávání a výběr nových zaměstnanců (srov. Dvořáková, 2007, str. 141). DC je pro tento účel nevyhovujícím nástrojem. Více se zaměřuje na zpětnou vazbu a následné rozvojové aktivity již stávajících zaměstnanců. Je zpravidla delší a má vyšší náklady. AC jsou brána jako jednorázové činnosti, které splní svůj účel – získání nového, nejvhodnějšího zaměstnance. Informace z něj bývají do dalšího rozvoje zaměstnanců užívány pouze zřídka. DC je tedy zaměřeno na identifikování rozvojových potřeb (srov. Boyle, str. 5-6). Podobné informace jsem se dočetla v Kubešově knize o manažerských kompetencích (srov. 2004, str. 97, 98), Kubeš míní, že v posledním desetiletí nastává větší obliba zejména ve využívání DC. Je to z důvodu, že zaměstnanci jsou po AC ohromeni tím, co se o sobě dozvěděli, neumějí ale s těmito informacemi dále efektivně pracovat. DC nabízí zaměstnancům i rozvojový plán a účastníci tak mají šanci se bezprostředně po obdržení zpětné vazby zaměřit na rozvoji svých slabých stránek.

## 4.2 Hlavní způsoby využití DC

Využití DC se používá k brzké identifikaci zaměstnancova potenciálu. Organizace potřebuje identifikovat talent jedince v organizaci co nejdříve, využívá tedy DC, které skryté kompetence dokáže efektivně odhalit. Dále je DC vhodné pro rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, potřebujeme, aby byli stále motivováni a neodcházel k jinému zaměstnavateli. DC se dále využívá k diagnostice vzdělávacích a rozvojových potřeb. Identifikuje oblasti, kde má zaměstnanec nedostatečnou úroveň požadované kompetence a následně nabídne řešení, jak je rozvíjet. DC můžeme využít při přemísťování zaměstnanců na nové pozice či pro rozvíjení kompetencí pro jedince zařazené do programu talent management v organizaci. Je výhodným nástrojem při plánování kariéry.

Své využití však najde i jako nástroj po team-buildingu. Do samotného DC můžeme integrovat lekci s koučem či poradenské sezení (srov. Goldsmiths, [online, 2014], str. 5).

Evers (srov. 2005, str. 249) pojímá využití DC jako více funkční. V některých pojetích DC je kladen důraz na diagnostiku a vzdělávací potřeby účastníků. Jiná varianta DC je silně zaměřená na určitou dovednost či schopnost a její následné zlepšování. V této oblasti je důležité poskytovat účastníkům zpětnou vazbu, podporu organizace při vzdělávání, ale i praktikování naučených dovedností a tím i posilování vzdělávání. Evers se však zmiňuje i o dalším využití DC, kterým je dle něj rozvoj organizační jednotky jako takové. Na začátku takového DC je zhodnocení celého týmu a následné zaměření na potřeby organizace jako celku.

DC je možno použít nejen jako vzdělávací aktivitu. Jak jsem již poznamenala, Goldsmiths ho pojímal i jako základ pro plánování a rozvoj kariéry. V následující podkapitole vysvětlím, jak by takové plánování kariéry mělo vypadat.

### 4.3 Kdy DC není vhodnou volbou

Ne vždy je však DC k rozvoji zaměstnanců tou nejlepší volbou, kterou může organizace zvolit. Stát se to může hned z několika důvodů:

- Když alternativní metody nabízejí validní řešení a výhodnější cenu.
- Pokud firma nemá dostatek času na to, aby provedla všechny fáze DC na kvalitní úrovni.
- Když se chystáme rozvíjet ty zaměstnance, kteří přímo nezasahují do rozhodování a řízení firmy (srov. Goldsmiths, [online, 2014], str. 5-15)

Tillema (srov. Evers, 2005, str. 249) uvádí, že DC není vhodné při využití v organizacích z Nizozemí. Vycházel z nedostatku obeznamenosti s daným nástrojem. Tillema se domníval, že implementace tohoto nástroje je obtížná. Evers zmiňuje další problémy, které jsou s DC spojené. Jsou jimi potíže se zajištěním validity měření, hodnocení také může mít dopad na uchazeče, který pak může změnit jejich přístup (pozitivně i negativně) nejen na celkové vzdělávání, ale i na jejich pracovní pozici a jeho zlepšování sebe sama v rámci organizace.

## 5 Fáze přípravy DC

Čeští autoři se o významu a metodě DC zmiňují opravdu sporadicky a v žádné z odborných knih jsem nenalezla tuto techniku ve formě, která by poskytovala vodítko k samotné tvorbě tohoto vzdělávacího plánu. Své fázování přípravy projektu DC zakládám na informacích zjištěných studiem anglické literatury, zejména pak publikaci Goldsmiths (srov. [online, 2014]) z University of London, kteří se zabývali praktickým využitím a naplánováním nejen DC a AC.

### 5.1 Přípravná fáze

Tvorba DC dle Goldsmiths (srov. [online, 2014] str. 10-12, 2014), je složena ze třech hlavních fází. Fáze přípravná začíná analýzou potřeb školení, následně pokračuje k ujasnění si cíle vzdělávacího procesu a definování strategického směřování organizace.

#### 5.1.1 Analýza potřeb školení

Před zahájením každého školení nebo rozvojových aktivit by si měli za něj zodpovědní pracovníci být jisti, že výsledky budou efektivní a užitečné (srov. Arnold, 2007, 213). Každé školení je potřeba plánovat individuálně. Nejdříve musíme zvážit cíle školení a uvědomit si, co se od absolventa tohoto programu následně očekává při chování na pracovišti. Při každém plánování bychom tedy měli myslet nejvíce na cíle celého vzdělávacího programu (srov. Armstrong, 2007, str. 505). Chyba se v praxi ale nachází v nedostatečně detailní analýze potřeb daného školení, jehož výsledkem pak může být, že jsou sice zaměstnanci na školícím kurzu, ale nejistým se pak stává požadovaný výsledek celé akce (srov. Arnold, 2007, 213). Důležitost analýzy potřeb vzdělávací akce podporuje i Armstrongův argument: „Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje je založeno na pochopení potřeb vzdělávání“ (Armstrong, 2007, 505). Správné pochopení potřeb vzdělávání je tak stavebním kamenem celé vzdělávací akce. Dle Foot (srov. 2008, str. 283) je vhodné zeptat se na potřeby školení i samotných zaměstnanců. Oni jsou si s největší pravděpodobností vědomi vlastních nedostatků a míst, ve kterých se u nich nejfrekventovaněji objevuje chybovost. Rozvoj a učení tyto mezery může vyřešit, a proto bychom měli dělat maximum k identifikaci vzdělávacích potřeb.

### 5.1.2 Vyjasnění si cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávací akce můžeme dělit na tři třídy. Jsou jimi výkonnostní cíle, učební cíle a umožňující cíle.

- Výkonnostní cíl je zaměřen na hlavní pracovní úkol. Je to cíl přepokládaný. Účastník vzdělávací akce ho dosáhne v budoucnu v návaznosti na získané vědomosti a dovednosti.
- Učebním cílem rozumíme takový cíl, který je vázán ke konkrétní vzdělávací akci. Učební cíl jsou specifické dovednosti, znalosti a způsoby chování, které bude účastník znát po ukončení vzdělávací akce.
- Umožňující cíl se váže na danou konkrétní akci. Definuje znalosti, které by měl každý účastník daného kurzu vědět po ukončení každé etapy vzdělávacího procesu (srov. Bartoňková, 2007, str. 70).

Existuje mnoho příčin, které nám ztěžují definování cíle vzdělávací akce. Nejčastější problém se dle něj nachází v obtížnějším měření tzv. měkkých manažerských dovedností (Kubeš, srov. 2004, str. 121). Analýzou kompetencí se budu zabývat v kapitole 5.2.2. Je to totiž jeden z podstatných kroků v přípravné fázi DC.

Společně s ujasněním si cíle by si měla organizace ujasnit také rozpočet, který je pro danou DC aktivitu ochotna uvolnit. Messmer in Foot (srov. 2008, str. 257, 258) zmiňuje, že organizace by neměla dbát na úsporu peněz jako prioritní volbu při vybírání rozvojového programu. Je také důležité komunikovat s manažery, co si o této konkrétní vzdělávací akci myslí a zda toto rozhodnutí povede k očekávanému výsledku.

### 5.1.3 Definování si strategického směřování organizace

Nejdříve bychom měli organizaci diagnostikovat. Tato diagnóza se skládá z mnoha kroků, např. přidělování práce, vyjasnění rolí, decentralizace (srov. Armstrong, 2007, str. 273, 274). Na základě rozmístění a důležitosti jednotlivých oddělení, delegování pravomocí a odpovědnosti či autority jednotlivých lidí či úseků nám dopomůže k rozhodnutí, jaký úsek a jakým způsobem vzdělávat. „Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci“ (Armstrong, 2007, str. 510). Dědina

s Obcházelem (srov. 2007, str. 134) považují organizační strukturu za jeden z elementů organizace, který nám umožní dosahování předem vytyčených cílů. Má dva základní úkoly: zabezpečit efektivní tok informací uvnitř firmy a docílit integraci a koordinaci různorodých činností. Jde o formální systém vztahů podřízenosti a nadřízenosti a úkolů, pomocí něž se řídí a motivují pracovníci. Při jejím navrhování však musíme uvážit těchto pět znaků:

- Specializace – jakým způsobem je zaměřena náplň konkrétních pracovních činností.
- Hierarchie – má být organizace plochá či strmá a jak to následně ovlivňuje provoz organizace.
- Seskupování – rozhodnutí, zda mají být zaměstnanci rozloženi v organizaci dle specializací, či dle výrobků a služeb, které vytvářejí.
- Integrace – jakého stupně integrace má firma dosáhnout tak, aby to bylo co nejefektivnější.
- Řízení – volba, na základě níž bude vedoucí pracovník řídit své podřízené (formální, neformální způsob). Dále se do řízení zahrnuje míra centralizace a decentralizace.

Dříve, než se pustíme do vytváření DC, bychom si měli uvědomit, kam firma směřuje. Je totiž možné, že vzdělávání určitých dovedností není vůbec potřebné, neboť v nejbližších měsících chystáme zrušit určitou část výroby nebo v souvislosti s vizí a strategií plánujeme zavést do praxe projekt, na který potřebujeme naše zaměstnance začít připravovat dostatečnou dobu dopředu.

Mallya (srov. 2007, str. 34,35) míní, že implicitní či explicitní strategií disponuje každá organizace. Bez ní by bylo každé firemní rozhodnutí hektické a postrádalo by jakoukoli koncepci. Strategii ovlivňuje několik složek. Jsou jimi politické, technické, časové, kulturní, finanční a hospodářské složky. Do strategie zasahují vypočitatelné faktory (ty, které můžeme ovlivnit, např. výdaje) a faktory nevypočitatelné (jednání konkurence). Čím více racionality do formulování strategie vložíme, tím bude naše strategie úspěšnější.

### 5.1.3.1 Firemní kultura

„Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě“ (Barták, 2006, str. 77). Můžeme se setkat s mnoha druhy firemních kultur. Firma si tu svou vybere na základě své vize, oboru, ve kterém se realizuje, dále na základě firemní filozofie či strategie lidských zdrojů atd. Podnětů pro výběr té nejvhodnější strategie je tedy mnoho. Barták (srov. 2011, str. 22-24) Firemní kultura může výkonnost firmy posilovat, ale i oslabovat. Pokud zaměstnanci s firemní kulturou souhlasí, je zde velká pravděpodobnost, že se tato skutečnost bude odrážet v jejich jednání a profesním chování. Pro budování znalostní organizace a i růst firemní výkonnosti musíme neustále usilovat o změnu firemní kultury. Jde nám o to, aby se zaměstnanci se zevnitřnou firemní kulturou zapojovali a participovali, udržovali kolektivní pracovní vztahy a aby docházelo k efektivní firemní komunikaci. Šimek (srov. 1997, str. 70) míní, že v případě, kdy se podniková struktura diferencuje, je jednodušší tvořit dílčí subkultury. Ty pak ale zamezují vzniku a udržení ucelené firemní kultury.

### 5.1.3.2 Učící se organizace

Jak jsem se již zmiňovala v kapitole o firemní kultuře, existuje zde spousta variant jejího pojetí a jistě se nedá nesouhlasit s tím, že každá firma se svou firemní kulturou bude lišit od firmy jiné. Vzhledem k zaměření své diplomové práce se ale budu soustředit pouze na učící se firemní kulturu. Firmy, které nechtějí být pozadu a uvědomují si potřebu neustálého přizpůsobování se měnícím se podmínkám, mají tendenci zaměřovat se na nové způsoby jednání a myšlení (srov. Častorál, 2008, str. 54). Skloubení současných i potencionálních znalostí by mělo být jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Zaměstnanci by měli být totiž schopni rychle jednat a zvykat si na změny, které se v organizaci objevují. To pomůže firmě udržet si své místo na trhu a odolávat nátlaku ze strany konkurence. Systematické vzdělávání je tak jedna z nejdůležitějších aktivit, jak této konkurenční výhody docílit. Rozvoj a vzdělávání však musí přinášet užitek jak firmě, tak i samotnému zaměstnanci. Jejich množina je totiž nositelem bohatství firmy. Organizace, která nabízí svým zaměstnancům kvalitní rozvoj, si buduje svou pozici na trhu. Nejen, že si udržuje stávající zaměstnance, ale láká i nové. Tento proces pak v konečném důsledku koncentruje znalosti a v širším měřítku i přispívá k růstu národního důchodu (srov. Dvořáková, 2007, str. 315, 316).

## 5.2 Vytváření DC a jeho rozvoj

První fáze přípravy DC se zaměřovala především na ujasnění si aktuální pozice organizace, jejího budoucího směřování, ale i analyzování potřeb nastávajícího vzdělávacího procesu. Při zjištění těchto informací přichází následující fáze: vytváření DC a jeho rozvoj.

Druhá fáze začíná analýzou práce a kompetencí následovně se budu zabývat tématem vytváření vyváženého hodnocení a výběru cvičení vhodného pro rozvoj kompetencí. V teoretické části se zaměřím na podstatu výběru cvičení. V aplikační části této diplomové práce bude vytvářen projekt DC, kde již bude cvičení vybíráno tak, aby byla cíleně zaměřena na kompetence, které v tomto vzdělávacím procesu rozvíjíme. Další krok této fáze je zaměřen na časovou organizaci a harmonogram DC a následně na samotný trénink hodnotitelů.

### 5.2.1 Analýza práce

Analýza pracovních míst je v podstatě proces, při kterém zjišťujeme a zaznamenáváme informace, které jsou spojeny s výkonem konkrétní pracovní pozice. Zjišťujeme tak data o odpovědnosti, úkolech, metodách práce, ale i o pozicích, se kterými přichází vykonavatel této pracovní pozice do styku (srov. Koubek, 2003, str. 45). Analýza práce je prvním krokem při vytváření jakéhokoli vzdělávacího procesu, její využití je ale širšího charakteru. Můžeme se s ní setkat například i jako se jedním z prvních kroků předcházející samotný nábor nových zaměstnanců. V této podkapitole tedy vysvětlím, co analýza práce je a k čemu slouží její výsledky.

Analýza práce je jednou z částí podpory strategického plánování. Poskytuje databázi potřebnou pro analýzu a predikci. Základem analýzy práce je shromáždění veškerých podstatných dat o aktuálních pracovních pozicích. Shromáždíme tak informace, které jsou klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice (srov. Foot, 2002, str. 31). Podobné pojetí analýzy práce najdeme i v Arnoldovi: „Postupy analýzy práce slouží k získání systematických informací o práci, včetně povahy vykonávané činnosti, povinností, používaných zařízení, pracovních podmínek a umístění práce v rámci organizace.“ (Arnold, 2007, str. 132).

Arnold i Foot (srov. Arnold, 2007, str. 132, Foot, 2002, str. 31) se ve svých knihách shodují, že výsledkem analýzy práce jsou dokumenty, ve kterých jsou informace o dovednostech, schopnostech a úkolech potřebných k vykonávání práce na určité pracovní pozici v organizaci. Výsledky analýzy práce se pak následně využívají i k tvorbě specifikace požadavků na jedince vhodného pro plnění dané činnosti a také k popisu práce.

### 5.2.2 Analýza kompetencí

Na základě kompetencí manažera můžeme nepřímou sledovat i znalosti a dovednosti jeho podřízených. Z velké míry záleží i na něm, jak motivuje své podřízené a směřuje je k cílům, které jsou orientovány cíli organizace (srov. Bělohávek, 2008, str. 72). Manažer má velký vliv na ostatní zaměstnance. Jeho kompetence jsou pro firmu velmi důležité tedy nejen z důvodu odborné stránky, ale i z jeho možnosti nasměrovat další zaměstnance požadovaným směrem, a tím efektivně plnit úkoly. Rozvoj jeho kompetencí je tedy bezpochyby rozumný krok.

Abychom byli schopni kompetence rozvíjet, musíme nejdříve plně pochopit, co je jejich obsahem. „Dobře definované kompetence, respektive jejich behaviorální projevy výrazně zvyšují měřitelnost pokroku, dosahovaného při výcviku“ (Kubeš 2004, str. 121). Někdy je potřebná dokonce důkladná psychologická analýza, abychom byli schopni pochopit získanou úroveň kompetence daného manažera. Při psychologické analýze se zaměříme na poznání osobní historie, prostředí a způsobu výchovy, ve kterém zaměstnanec vyrůstal, formu vzdělání či nároky na prostředí, ve kterém se manažer pohyboval (srov. Kubeš a spol. 2004, str. 115). Kubeš je sice toho názoru, že pro analýzu kompetencí je potřebné využít psychologické vědy, já jsem ale názoru, že tuto oblast mapuje velice dobře integrální andragogika a psychologická analýza tedy nemusí být využita. Jde zde totiž o syntetický status jedince a jeho vývoj a změny v průběhu jeho životní dráhy. Integrální andragogika tak zkoumá člověka z pohledu historie, jeho kulturní kapitál, ale i procesy enkulturace, akulturace, socializace či pak v tomto odvětví zejména důležité oblasti – profesionalizace. Domnívám se, že andragogika, zejména její integrální pojetí, by tedy neměla být opomíjenou vědou v oblasti analýzy kompetencí.

Při analýze kompetencí bychom měli zaměřit naši pozornost i na vrozené čili těžko ovlivnitelné osobnostní charakteristiky. Mezi takové patří například extroverze či



introverze. Při pozorování zaměřeném na chování reprezentující kompetenci, můžeme vypořádat, zda zaměstnanec kompetenci má, či ne. Dále odpovídáme na otázky zaměřené na schopnosti a dovednosti zaměstnance. Po proniknutí na tuto úroveň budeme schopni navrhnout takový rozvojový plán, který nás povede k předem vytyčenému cíli. Pozornost věnujme i motivaci, která je významným kritériem výsledné angažovanosti na dané rozvojové aktivitě (srov. Kubeš a spol., 2004, str. 115, 116). Dvořáková (srov. 2007, str. 153, 162) motivaci pojímá jako hnací sílu směřující k uspokojení svých momentálních potřeb. Intenzita pracovního úsilí a kvalita práce jsou ovlivněny vnitřními motivátory – působením vnitřních podnětů a stimuly – vnějších bezprostředních pobídek. Z tohoto pojetí motivace můžeme tedy vyvodit, že motivace se nedá naučit, neboť je ovlivňována vnitřními podněty a stimuly. Zaměstnance však můžeme stimulovat k vyšším výkonům. To bývá většinou realizováno pomocí benefitů či sociálním rozvojem a péčí.

K rozvoji můžeme použít mnoha dostupných rozvojových aktivit, jimiž jsou mimo jiné vzdělávání a sebevzdělávání, koučování či změna pracovní náplně, kde si zaměstnanec může rozšířit své zkušenosti, schopnosti a dovednosti tak, aby bylo efektivněji využito jeho schopností. Další rozvojovou aktivitou může být i změna funkce, kdy přeřadíme pracovníka na novou pracovní pozici, která lépe odpovídá jeho předpokladům (srov. Bělohlávek, 2008, str. 72).

#### 5.2.2.1 Kompetence manažera

Jak jsem se zmiňovala již v první kapitole, model současného manažera se při porovnání s minulostí změnil. Manažer původně vykonával předem dané úkoly, v dnešní době musí být daleko aktivnější a je na něj vyvíjen větší tlak. Barták (srov. 2011, str. 134, 135) tvrdí, že každého schopného manažera by mělo charakterizovat těchto několik kompetencí. Manažer by měl být schopen globálního myšlení, důležitá je jeho orientace jak na výsledky, tak i na zákazníky. Měl by být proaktivní a sociabilní. Komunikativnost a kooperace jsou považovány za další důležité složky jeho osobnosti. Manažer by měl být zaměřen jak na svůj rozvoj, tak i na rozvoj svých podřízených. Také by měl být vizionářský a charismatický. Podobně jako Barták pojímá manažerské kompetence i Kubeš (srov. 2004, str. 34), který roztřídil kompetence na manažerské, interpersonální a technické. Mimo kompetence již zmíněné klade důraz například i na schopnost strategického plánování a řešení konfliktů, budování vztahů, spolupráci, vyjednávání či

kompetence specifické pro odborný výkon jeho pracovní pozice, tedy např. sestavování rozpočtu, programování nebo sběr dat.

### 5.2.3 Vytvoření vyváženého hodnocení

Evers (srov. 2004, str. 250) tvrdí, že kritéria měření jsou variabilní. Hodnotitelé se musí zaměřit i na hodnoty účastníka vzdělávací akce, jeho motivy a spolupráci s ostatními studenty. Atkins a Wood v Eversovi uvádí, že jejich preferencí při hodnocení DC je 360° zpětná vazba. Evers se ale následně vrací k myšlence, že forma hodnocení v AC či DC musí být komplexnější, než zaměření na pouhé hodnocení výkonu typického pro danou pozici. Dle něj je toto hodnocení cílené na maximální výkon.

V další části této podkapitoly se zaměřím na analýzu výzkumů či studií zabývajících se problematikou hodnocení. Evers tuto oblast ve své knize dle mého názoru zpracoval na velice dobré úrovni. V této části Evers (srov. 2005, str. 257) zmiňuje celou řadu výzkumů, kde se autoři zabývali hodnocením v rámci AC. Bycio a Zoogah (výzkum z roku 2002) došli k závěru, že participace a vystupování v rámci úkolů následně ovlivní pouze 1% odchylky v rámci hodnocení. Moser (výzkum z roku 1999) zjistil velký dopad na hodnocení v případě, že hodnotitel zná kandidáta. Velký rozdíl v odchylkách hodnocení byl znát zejména v těch případech, kdy se oba znali déle než 2 roky. Moser v této nevýhodě AC nachází i pozitivní stránku. Domnívá se, že pokud mají hodnotitel s kandidátem bližší vztahy, může to být ve prospěch např. u DC.

### 5.2.4 Výběr cvičení

„Mezi tréninkovými technikami, jimiž můžeme disponovat a z nichž skládáme tréninkový kurs, dominuje čtvero klíčových technik, jakási ‚velká čtyřka‘. Patří do ní prezentace, diskuze, řešení modelových situací a řešení reálných prezentací“ (Plamínek, 2010, str. 110). Tyto techniky jsou v DC propojovány na základě konkrétních kompetencí, které máme za úkol rozvíjet. Podobně jako Plamínek i Belz (srov. 2001, str. 161) se zabýval vzděláváním, především pak rozvíjením kompetencí. Ve své knize nabídl spousty příkladů cvičení, která zaktivizují účastníky, a my pak máme šanci pozorovat jejich jednání jak v reálných situacích, tak i v těch modelových.

Cvičení, která budou do DC zařazena, by měla být vybírána v souvislosti s aktuální úrovní rozvinutých kompetencí jednotlivých individuí. Kompetence, kterými účastníci

disponují, zahrnují souhrn různých schopností, např. kooperace, kreativita či schopnost sebeovládání. Tyto schopnosti pak rozvíjíme ve cvičení, která jsou pro ně nejvhodnější. V tomto kroku se však setkáváme s mnohými komplikacemi. Cvičení mohou totiž pozorovat více kompetencí najednou a afektivní cíl se dá velice těžko operacionalizovat. Cvičení však můžeme vnímat jako nástroj, kterým docílíme aktivizace kompetencí a jejich následné rozvíjení.

Vzdělávací kurzy jsou obvykle praktikovány kombinací více technik. Nejfrekventovanější je prezentace ve spojení s ostatními. Můžeme se setkat s užitím rozmanitých testů či her, které jsou užity pouze pro ovlivnění atmosféry celého kurzu (srov. Plamínek, 2010, str. 110). Jak jsem již uvedla minule, vše záleží na charakteristice kompetence, kterou máme za úkol rozvíjet. Příklad cvičení na rozvoj komunikace uvádím v příloze č. 1. Toto cvičení budou účastníci DC absolvovat v ruském jazyce. Je důležité, aby byla kvalitně identifikovaná úroveň jejich jazykové vybavenosti, neboť tyto informace povedou k efektivnějšímu definování studijního plánu sestaveného na konci DC.

### 5.2.5 Časová organizace a harmonogram DC

Cílem mé diplomové práce je navrhnout vlastní projekt DC pro organizace První strojírenská a.s.. Ve svém projektu se zaměřím i na časovou dotaci potřebnou ke splnění jednotlivých částí DC. Balantine (2004, str. 149) pojal harmonogram potenciálního DC takto:

	Participantů	Hodnotitelé
1. den	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Icebreaker</li> <li>• Cvičení <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skupinová diskuze</li> <li>- Simulace rozhovoru</li> <li>- Kritický rozhovor</li> <li>- Metoda došlé pošty</li> </ul> </li> <li>• Psychometrie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobnostní testy</li> <li>- Manažerské dovednosti atd.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování</li> <li>• Zaznamenávání</li> <li>• Třídění</li> <li>• Hodnocení</li> </ul>
2. den	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokračující cvičení <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analytické cvičení</li> <li>- Skupinová diskuze</li> <li>- Prezentace</li> <li>- In basket</li> </ul> </li> </ul>	Kompletní hodnocení
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seberozvíjející modul zaměřený na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebehodnocení</li> <li>- Práci s knihami</li> <li>- Učící styl</li> <li>- cvičení</li> </ul> </li> </ul>	<p>Diskuze s ostatními hodnotiteli</p> <p>Diskuze s ostatními hodnotiteli a příprava zpětné vazby.</p>
3. den	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokončení seberozvojových aktivit</li> <li>• Získání zpětné vazby</li> <li>• Vytvoření osobnostního rozvojového plánu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdělení zpětné vazby</li> <li>• Participace na vytvoření osobnostního rozvojového plánu.</li> </ul>

### 5.2.6 Trénink hodnotitelů

Pro DC je typické, že je přítomno více hodnotitelů, což má za následek vyšší objektivitu a nestrannost. Důležité je, aby byl učiněn časový rozvrh tak, aby se více posuzovatelů prostřídalo u jednoho zaměstnance. Tito hodnotitelé jsou obvykle vzati z řad liniových manažerů, psychologů a personalistů (srov. Goldsmiths, [online, 2014 ], str. 10). Evers (srov. 2005, str. 257) ve své knize zmiňuje studii Lievense, který se roku 2001 zabýval rozdílností v hodnocení u hodnotitelů z řad manažerských pozic a zástupců z řad psychologů. Manažeři dávají vysoká hodnocení, psychologové byli schopni jejich překonání pouze v případě, kdy se jednalo o mezilidské vztahy. Ve výsledku však studie ukázala, že dosavadní pojetí smíšených hodnotitelů z různých odvětví je nejlepší volba.

To ale neznamená, že školitelům bude ponechána volná ruka v hodnocení účastníků vzdělávání. Takové hodnocení by pak bylo velmi nevalidní. DC jako celek je velice finančně nákladné, a proto je velice důležité pečlivé vyškolení. Goldsmiths (srov. [online, 2014], str. 10, 11) uvádí, že nejen na kvalitní vyškolení je kladen velký důraz, ale také na to, aby se v procesu vyhodnocování chování daného zaměstnance nedošlo k posuzování dle odlišných parametrů. To, že jsou hodnotitelé školeni, dává celému DC jeho účinnost. Výcvik zvyšuje objektivitu a důslednost hodnocení. Hodnotitelé musí být školeni hned v několika oblastech. V pozorovacích, klasifikačních, záznamových a hodnotících aktivitách, ale také v oblasti dávání zpětné vazby či plánování následujícího rozvoje.

Evers (srov. 2005, str. 249, 250) uvádí, že problémem, se kterým se DC stále potýká, je validita hodnocení. Hodnotitelé musí být schopni klasifikovat uchazeče tak, aby psychometrické měření bylo validní. Dle něj se však v samotném hodnocení může hrát roli i sociální úsudek, tedy to, jak je uchazeč hodnotiteli sympatický, dále poznávací a motivační struktury a zodpovědnost s jakou přistupuje hodnotitel k posuzování dané situace.

### 5.3 Implementace

Fáze nazvaná Implementace je třetí fází potřebnou k realizaci celého DC. V této fázi už máme nejen ujasněnou pozici organizace a potřeby daného školení. Ve fázi druhé jsem pokročila přes analýzu práce a kompetencí k výběru cvičení, dále k časové organizaci a harmonogram DC k tréninku hodnotitelů.

Fáze implementace se bude zabývat jak samotnou implementací a realizací DC, tak následnou přípravou programu seberozvoje, který přichází na řadu po celém ukončení několikadenní vzdělávací akce a zhodnocení společně se zjištěním validace celého vzdělávacího procesu.

#### 5.3.1 Realizace DC

Při samotné realizaci DC musíme dbát na hladký průběh celé akce. Dohlížíme tak na to, zda účastníci rozumí stanoveným úkolům, a neodmyslitelným bodem našeho zájmu musí být bezpochyby i důraz na komunikaci se vzdělávanými, ale i s kolegy v realizačním týmu. Snažíme se dodržovat předem stanovený časový rozpis, poskytujeme účastníkům přestávky, během kterých hodnotící vyplní archy a sdělí si informace o vzdělávaných.

Zpětná vazba směrem ke vzdělávaným by však měla přijít ihned po tom, co se vytvoří hodnocení, mělo by však být systematicky uspořádané a srozumitelné pro účastníka vzdělávací akce. V rámci DC je tedy vhodné informovat účastníka o jeho počinání co nejdříve. Po ukončení programu však následuje sezení hodnotitele s účastníkem, ve kterém oba ve vzájemné spolupráci vytvoří další vzdělávací plán, výsledek je pak sdělen manažerovi daného zaměstnance (srov. Goldsmiths, [online, 2014], str. 10, 11).

### 5.3.2 Příprava programu seberozvoje

Při vytváření vlastního rozvoje musíme zaměřit naši pozornost i na to, aby všichni zainteresovaní spolupracovali. Zapojení musí být zástupci vrcholového vedení, facilitátoři programu a samozřejmě i specialisté na lidské zdroje. Pro stanovení programu seberozvoje je nutné přesné stanovení cílů tohoto programu. Vedení organizace společně s facilitátory a personalisty sestaví společné cíle. Individuální cíle programu pak sestaví mentoři a kouči se samotnými účastníky (srov. Folwarzná, 2010, str. 82).

Program seberozvoje může mít mnoho podob. Obvykle se jedná o jednu z těchto variant.

- Rozvinutí více silných stránek – manažer ve své práci potřebuje mít silně rozvinuté kompetence na více úrovních. Tyto kombinace pak přinášejí různé kvality pro jeho další práci. Je potřeba zaměřit se na ty kompetence, které jsou potřeba k doplnění těchto stávajících v návaznosti na danou manažerskou pozici.
- Rozvinutí slabých stránek na požadovanou úroveň – považuje se za prioritní rozvíjení těch kompetencí, které jsou vyžadovány k výkonu dané pozice a současně nejsou dostatečně rozvinuty. Tato absence pak negativně ovlivňuje manažerův pracovní výkon.
- Podpora týmové práce v oblastech slabých míst – v tomto modelu vlastního rozvoje je primární uvědomění si vlastních kladů a záporů v rámci celého týmu. Nejde pak o rozvoj kompetencí u jednotlivce, ale návrh spolupráce s jiným členem týmu, který disponuje silnými stránkami tam, kde má manažer slabé místo (srov. Kubeš, 2004, str. 130, 131).

Je nutné vybrat vhodné nástroje, které budou v rámci plánu vlastního rozvoje se zaměstnancem využity. Je možné využít větší množství těchto nástrojů jako např.

Diagnostické metody, smlouvou o rozvoji, učící se skupinou či 360° zpětnou vazbu (srov. Folwarzná, 2010, str. 82).

Příprava plánu seberozvoje však není jednostrannou záležitostí. Pro DC je specifické, že před ukončením samotného DC prezenčního kurzu se hodnotitel a účastník sejdou a vytvoří spolu plán osobního rozvoje. Armstrong (srov. 2007, str. 499) je toho názoru, že by sám zaměstnanec měl být schopen položit si následující otázky, jejichž odpovědi budou také ovlivňovat výslednou podobu seberozvojového plánu. Jsou jimi například: Jakých znalostí či schopností chcete dosáhnout? Jaké jsou vaše cíle vzdělávací akce? Jak těchto cílů plánujete docílit? Jakých znalostí či schopností chcete dosáhnout?

Samotná příprava seberozvojového plánu zahrnuje i průběžnou zpětnou vazbu, vyhodnocování programu, sdílení zkušeností získaných seberozvojem a zveřejnění výstupů vzdělávání. Těmito kapitolami se však budu zabývat v části supervize. Mým záměrem je totiž zaměřit se v rámci DC i na průběh seberozvoje, který následuje až po absolvování samotného rozvojového centra. Na tento rozvoj by však mělo být dohlíženo a případně by měl být i korigován. To má za úkol již dříve zmíněná supervize.

### 5.3.3 Vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocování vzdělávání by mělo být považováno za automatickou součást vzdělávacího procesu. Jde o porovnávání výsledného chování s cíli, které jsme si na začátku procesu stanovili. Výsledkem nám pak bude odpověď na otázku, zda vzdělávací akce splnila naše prvotní očekávání (srov. Armstrong, 2007, str. 508). Tato fáze přichází na konci celého DC procesu. Zabýváme se obsahovou analýzou, empirickou validací či například postoji účastníků. Analyzujeme především:

- Kvalitu a pečlivost při vyplňování hodnotících archů
- Hodnotíme vstupy účastníků do jednotlivých cvičení.
- Diversifikaci ve využívání hodnotících stupnic.
- Empirická platnost středu
- A také názor účastníků na objektivitu hodnocení (srov. Goldsmiths, [online, 2014], str. 5-15)

Je důležité, aby se po ukončení celé vzdělávací akce mluvilo o zkušenostech v ní získaných. Aktéři by si měli sdělit úspěchy, ale i neúspěchy, se kterými se v procesu vzdělávání setkali. Takto realizované vzdělávání je finančně velice nákladné, je proto dobré, aby se dalo následně rozšířit pro větší spektrum vzdělávaných osob (srov. Folwarzná, 2010, str. 82, 83).



## 6 Supervize

„Supervize je běžná intervenční technika, kterou pro svoji práci využívají kliničtí psychologové a psychoterapeuti... Je to odborná podpora a pomoc a zpětná vazba, které vedou ke zvyšování vlastních profesních kompetencí jednotlivých pracovníků a pracovních týmů“ (Potměšilová, 2014, str. 80) Varianty supervize praktikované v organizacích zahrnují např. koučování a mentorování pracovníků na manažerských pozicích. Supervizoři se však ale mohou uplatnit i ve vývoji organizace, pracovním poradenství či rozvoji kolektivu. Supervizoři mají soubor dovedností, které s sebou do organizace přinášejí. Jsou jimi procesové dovednosti, které zahrnují hloubkové reflektování organizace, dále pak dovednosti spojené s podporou zdravých vztahů v organizaci, podpořením změny v procesu vzdělávání a poznávání. Pomocí supervize pak organizaci na změnu připravují a radí, jak ji udržet atd. (srov. Carroll in Šimek, 2004, str. 67 – 70, 83).

Supervizní práce má více podob realizace:

- Můžeme se s ní setkat jako s metodou poradenství, kdy týmy či jednotlivci reflektují svou profesionální minulost a přítomnost a struktury pracovního prostředí.
- Supervize může být pojímána i jako proces, kdy jednotlivci či týmy hledají řešení problému vyskytujícího se v pracovním prostředí.
- Supervize je využívána i jako model v procesu učení. V rámci tohoto pojetí jsou předkládány způsoby zacházení a přemýšlení nad odbornými problémy.
- Teoretický koncept, který pomáhá v pojmenovávání a reflektování faktorů profesní komunikace (srov. Foitová, 2003, [online, 2014]).

V průběhu supervize je kladen velký důraz na etický kodex. Ve výcviku mají supervizoři nabízet takové kurzy, na které mají požadovanou kvalifikaci. Lektoři pak motivují vzdělávané tak, aby si stanovili vlastní vzdělávací cíle. Povzbuzují je i k monitorování vlastního pokroku (Šimek, 2004, str. 159-165). Supervize zaměřená na profesní život a jeho vzdělávání, podporuje začlenění jedince do instituce, profesní identitu, je velice vhodnou volbou při prevenci syndromu vyhoření, neboť dopomáhá jedinci k vytvoření si náhledu na vlastní práci a také pomáhá hledat řešení, které budou

efektivně řešit krizové pracovní situace (srov. Potměšilová, 2014, str. 169, 170). Supervizi můžeme tedy chápat jako formu dohledu či kontroly nad uskutečňovanou činností. Takové zaměření je pro techniku vzdělávání, jako je DC, efektivní, zejména pokud se zaměříme na její dlouhodobější charakter. Jiné techniky vzdělávání jako např. outdoor training či jednorázová školení formou přednášení či diskuzí jsou velice často omezené časem působení školitele na daného zaměstnance. DC je však technika, kdy po samotném několikadenním působení většího počtu odborníků na účastníky je ve spolupráci obou stran navrhnut rozvojový plán. Tento plán je pak dlouhodobějšího charakteru a odborník, který je oprávněn realizovat supervizi, pak účastníka směřuje k požadovanému cíli. V následující podkapitole si vyjasníme roli supervizora a supervidovaného.

## 6.1 Supervizor a supervidovaný

Kuželková (srov. [online, 2014]) tvrdí, že supervizor je člověk, který se vyvinul z odborníka kvalifikovaného na práci s lidmi ve spojení s jejich možným uzdravením či změnou. Změna se může projevat v prožívání, chování či cítění.

Supervizor je osoba, která provozuje samostatnou odbornou činnost. Je potřeba, aby byl tento jedinec nejen zkušený ve svém oboru, ale musí úspěšně absolvovat supervizní výcvik. Supervizor by měl být pro supervidovaného přirozenou autoritou. (srov. Supervize [online, 2014]) Podobně se o pozici supervizora zmiňuje i Šimek (srov. 2004, str. 16, 17), dle něj se supervizorem člověk stává po vykonání supervizního výcviku. Musí mít minimálně 13-ti roční praxi v oboru a absolvované vysokoškolské vzdělání v medicíně či humanitním oboru. Zkušenosti s vedením vzdělávacího procesu zaměřeného na pomáhající profese v rozsahu 200 hodin a více či zkušenosti s vedením týmu a oddělení při nejmenším 3 roky. Dále pak nejméně 120 hodin vlastní práce na supervizi.

Supervidovanými budou v tomto případě manažeři a specialisti v oblasti projektového oddělení. Od supervidovaných je vhodné na konci, ale i v průběhu supervize získat zpětnou vazbu. Zjišťujeme dojmy, které v nich supervize zanechala, a také postřehy o tom, co jim supervize dala, anebo naopak nedala. Supervidovaní mohou také poskytnout konečnou reflexi zaměřenou na témata, která by bylo vhodné zopakovat při další akci.

V neposlední řadě by nás měl zajímat názor jejich na styl vedení supervize (srov. Supervize [online, 2014], 2006).

## 6.2 Role supervize v DC

„Supervize může být zaměřená na paralelní proces v lektorském týmu a komunitě – analogie dění ve skupinách a v komunitě“ (Šimek, [online, 2014]). Supervizi v rámci Development Centra přikládám podpůrnou roli ve fázi realizace akčního plánu vlastního rozvoje. Na začátku kapitoly č. 4 jsem se zmiňovala o tom, že na začátku každého DC je obvykle realizováno hodnotící středisko, které mapuje úroveň zaměstnancových kompetencí. Není tomu tak ale vždy. Kubeš totiž míní, že se v praxi můžeme také setkat s tzv. experimentálními rozvojovými centry, kdy firmy preferují vynechání hodnocení účastníků DC v první fázi a nahrazují ji odbornými pozorovateli, kteří jsou přítomni po celou dobu trvání DC a následně posuzují, podporují zaměstnance při rozvoji a koučují je (srov. Kubeš, 2004, str. 99). Takový pozorovatel je vlastně v podstatě supervizor. Dohlíží na celou akci, mapuje chování jak jedinců, tak i celé skupiny a následně umí se shromážděnými informacemi pracovat v druhé části, tedy po konci samotného DC, kdy nastává pro zaměstnance doba samostudia. Po tuto dobu je tu ale supervizor k dispozici.

## 6.3 Role supervize v seberozvojovém programu

Supervizor má za úkol v následném seberozvojovém vzdělávání:

- Realizovat program

Samotný seberozvojový plán může trvat od několika měsíců až po několik let. Vzhledem k velké finanční a časové nákladnosti je důležité, aby byl stále kontrolován a aby byla k dispozici zpětná vazba všech zúčastněných stran. (srov. Folwarzná, 2010, str. 82)

- Dávat vzdělávajícím průběžnou zpětnou vazbu

Při dalším postupu bychom měli zaměstnancům poskytnout psanou zpětnou vazbu, která bude i nadále rozvíjet tento samořízený vzdělávací proces. Tato zpráva už nebude založená na samotném výstupu z DC centra, bude obsahovat odpovědi na otázky, které nám student položil. Dalším obsahem bude vyzdvižení předností studentovy práce a dále i pomoc při hledání skutečné příčiny problému (srov. Race, 1993, str. 46, 47).

- Vyhodnocovat program a přijímat opatření pro další programy

Tento krok není plně v režii supervizorů, týká se celého spektra zainteresovaných členů projektu, tedy vzdělávaných manažerů, kolegů, specialistů z útvaru lidských zdrojů, organizace, kde vzdávání probíhalo, či facilitátorů seberozvojového programu. Je velice důležité, aby se zjištěné chyby identifikovaly a jejich eliminací se zvýšila úroveň nadcházejících vzdělávacích činností (srov. Folwarzná, 2010, str. 82).

#### 6.4 Učení z feedbacku

Po samotném DC následuje učení řízené zaměstnancem samotným. I tak je ale velice efektivní studentovi nabídnout pomocnou ruku i v následujících měsících. Race (srov. 1993, str. 45 – 47) míní, že studenti nedychtí pouze po informaci, které jim poskytnou přehled o jejich úspěšném učení či neúspěšném učení, oni vyžadují mnohem více. Školitelé se musí naučit dát daleko více než pouhý užitečný feedback, oni musí odpovídat na to, co studenti dělají. Jinými slovy se musíme snažit pochopit, jak zareagovali na náš původní plán vzdělávání a musíme komentovat jejich vzdělávací postup. Měli bychom být pak schopni jim vysvětlit, zda bylo jejich rozhodnutí dobré a odůvodnit nejlepší volbu a rozdíl mezi ní a jinou, horší možností postupu při samo vzdělávání.

## **Aplikační část**

Cílem mé diplomové práce je sestavit projekt Development Centra, který bude optimálním způsobem stimulovat rozvoj zaměstnanců v organizaci První strojírenská a.s.. Touto vzdělávací technikou jsem se rozhodla zabývat ve chvíli, kdy jsem byla požádána personálním ředitelem firmy o sestavení vzdělávacího projektu, který se bude realizovat pomocí techniky DC, která se zatím v interním prostředí firmy nerealizuje. V případech potřeby ale organizace vysílá své manažery a specialisty v oboru na DC školení, které pro ně vytvářejí různé agentury. Tito zaměstnanci mají i nadále vysoký růstový potenciál a jsou na postech, z kterých stimulují další vývoj organizace. Ve svém rozvojovém programu se budu zaměřovat především na rozvoj a vzdělávání manažerů. DC je velice efektivní technikou využívanou pro talent management a vytváření kariérních plánů. Při vzdělávání projektových specialistů a manažerů je však cílem tohoto procesu jejich vzdělání a zvýšení či upevnění jejich kompetencí, dovedností a schopností v jejich aktuálním oboru.

Svou aplikační část práce budu zakládat na několika zdrojích a informacích, které jsem za dobu zkoumání této oblasti získala. Hlavním podkladem mi budou informace o firmě a potřebách vzdělávání První strojírenské, a.s. Informace jsem získávala především analýzou interních dokumentů. Mým dalším cenným zdrojem informací byly polostrukturované rozhovory (k nahlédnutí v příloze č. 3) s personálním ředitelem firmy (personální ředitel nesouhlasil se záznamem rozhovoru na diktafon). Po realizaci těchto rozhovorů se však personální ředitel vyjádřil k oblastem, na které se nezaměřovaly mé otázky. Tyto rozhovory se týkaly především organizační struktury ve firmě, aktuální firemní situace, struktury zaměstnanců, zejména pak manažerů, věkového a vzdělanostního průměru zaměstnanců ve firmě.

Dále budu používat informace, které jsem získala konzultací se školitelkou DC prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů (k nahlédnutí v příloze č. 4). Tato školitelka pracuje pro jednu z předních agentur zabývajících se moderními technikami školení. Dalším mým zdrojem budou podklady a informace získané konzultacemi s odborníkem, který pracoval jako školitel a personalista ve velké, strojírensky zaměřené organizaci. Tyto poznatky, informace a podklady využiji a vytvořím z nich a také z mých zkušeností nové DC, které bude vyhovovat potřebám První strojírenské, a.s. pro vzdělávání manažerů.

V teoretické části jsem se zabývala jak backgroundem, který DC předchází, ale i tím, co vlastně DC znamená, a situacemi, pro které je vhodné jej zvolit, a případy, kdy není tou nejvhodnější volbou techniky vzdělávání. Zabývala jsem se však i postupem při vytváření DC a jeho následnou supervizí. Tomuto tématu se budu věnovat i v následující části, kterou je praktické pojetí tohoto vzdělávacího procesu.

## 7 Profil společnosti

Informace k této části jsem získala osobním rozhovorem s personálním ředitelem společnosti. První strojírenská je akciová společnost. Zabývá se výrobou a modernizací kolejových vozidel. Postupně vznikala po roce 1989 díky privatizaci středně velkých, ale i několika menších firem. Spojování těchto firem vyústilo ke vzniku jedné, velké organizace. První strojírenská, a. s., zaměstnává na území České a Slovenské republiky více než 1000 zaměstnanců v sedmi ze svých poboček. Organizace navazuje na českou tradici exportního průmyslu, zvláště pak vyváží do zemí východní a střední Evropy, dále pak i do zemí SNS (původně Sovětského Svazu), dále pak do Běloruska, Moldávie. V letošním roce organizace začala spolupracovat i s Finskem a Itálií. Dodávky investičních celků na vývoz následně zvyšují obrat firmy, ten dosahuje 100 milionů eur ročně.

Finanční analýza plánů strategického rozvoje ve společnosti První strojírenská a. s. ukazuje, že od 2010 do konce roku 2015 chce organizace zvýšit investiční celky určené pro vývoz o 100%. S porovnáním s rokem 2010 se jedná o nárůst finančního obratu firmy téměř o 50 milionů eur. Firma plánuje omezit výrobu pro tuzemský trh z důvodu stagnace českého průmyslu. Její vizí je zaměřit se na trh zahraniční, speciálně rozšířit kontakty s východní Evropou. Růst tržeb na trzích, které jsou lokalizovány mimo Evropskou unii, firma plánuje podpořit inovací stávajících produktů a invencí v oblasti zákaznický orientované strategie. Výrobky vyráběné pro domácí trh pak budou muset být velmi pečlivě odzkoušeny na trzích nových, neboť ve vzdálených lokacích bude s velkou pravděpodobností omezena technologická podpora závodu, který je lokalizován především v České republice.

Vzdělávání ve firmě První strojírenská, a. s., je realizováno tak, že si sami manažeři mají šanci zvolit dva z několika nabízených kurzů. Účastníci, kteří byli v minulosti zařazeni do DC programu, mají toto vzdělávání navíc k původním dvěma stanoveným kurzům. DC ale organizuje pro firmu agentura. Obvykle je tento proces realizován tak, že zvolení manažeři vyjedou na školení do místa, které vybere agentura. Jejich školení pak probíhá cca 2-4 dny. V případech, kdy chce firma vzdělat větší množství manažerů formou DC, realizuje DC přímo v prostorách organizace. Tento projekt se pak ale následovně pohybuje v cenách nad 100 000 Kč. Firma čerpá dotace na vzdělávání svých zaměstnanců z projektu ESF.

## 8 Východiska tvorby DC

Vzdělávací akce se bude účastnit 6 hodnotitelů. Jejich složení bude následující: dva externí lektori, kteří se se strategií, vizí a hodnotami organizace musí nejprve seznámit. Jejich školení tak bude obsáhlejší. Dalšími hodnotiteli budou tři interní zaměstnanci. Jedná se o nadřízeného všech manažerů, který má excelentní znalosti dané problematiky, personálního ředitele a personalistu/interního lektora. Posledním účastníkem hodnotitelského týmu bude supervizor. Tato osoba již v minulosti s firmou spolupracovala a má dobré povědomí o aktuálním dění v organizaci. Při samotném DC procesu bude vystupovat jako moderátor a následně bude korigovat manažery při realizaci seberozvojového plánu. Hodnotitelé se budou zabývat pozorováním účastníků, budou s nimi jednotlivě provádět interview a dávat jim zpětnou vazbu o zjištěných situacích. Jejich dalším a neméně důležitým úkolem je protokolování chování, které účastníci v průběhu vzdělávání předvádějí.

Vzdělávanými a následně supervidovanými bude 10 manažerů a specialistů v oboru projektování. Tito zaměstnanci První strojírenské, a. s., pracují na projektovém oddělení, které je v poslední době pod velkým tlakem, neboť organizace orientuje strategickou část exportu výrobků firmy zejména na východní trh.

Organizace doposud využívala služeb externích agentur, které projekt vzdělávání vytvořili a zrealizovali. Nyní potřebuje rozvíjet své zaměstnance frekventovaněji, a proto je pro ni využívání těchto organizací nadále ekonomicky neefektivní. Interní firemní vzdělávání pak bude z části financováno z rozvojového projektu ESF, dále pak z firemních ekonomických zdrojů. Cílem mé diplomové práce je sestavit projekt Development Centra, který bude optimálním způsobem stimulovat rozvoj zaměstnanců v organizaci První strojírenská, a.s. Firma chce v horizontu dvou let certifikovat své projektové manažery v projektu IPMA (International Project Management Association Competence Baseline). Ti musí tedy umět aplikovat své dovednosti a znalosti v projektovém řízení s ohledem na konkrétní situaci.



## 9 Příprava DC

### 9.1.1 Analýza potřeb školení

První strojírenská, a. s., plánuje zintenzivnit spolupráci s východními trhy, zejména pak dle jejích preferencí se bude jednat o export lokomotiv do Ruska. Organizace se však potýká následujícími problémy:

- Zaměstnanci nejsou dostatečně jazykově vybaveni pro komunikaci v ruském jazyce.
- Nejsou dostatečně orientováni na zákazníka.
- V návaznosti na spolupráci s východním trhem pak mají problém rozhodovat se a řešit problémy vznikající díky spolupráci.

Prioritním problémem je tedy nekompetentnost a nejistota manažerů při profesionálním vystupování se zahraničními klienty a řízení a vedení projektů, které této oblasti přísluší. Cílem mé diplomové práce je navrhnout projektu DC, díky kterému by byly tyto problémy možno řešit. V případě, kdyby se tyto problémy nadále přehlížely, by organizace byla nucena nabrat a zaškolit nové manažery, tento krok by byl však nákladný jak finančně, tak i časově. Další možností, kterou však organizace nezvažuje, je ustoupit od tendence směřovat většinu svého obchodu k východnímu trhu a obrátit se na trh západní, se kterým by stávající manažeři neměli problémy žádné. Z informací od firmy získaných tak plyne, že nejefektivnějším způsobem řešení tohoto problému je rozvoj zaměstnanců v následujících oblastech:

- Jazykové dovednosti
- Podnikatelské schopnosti

V tomto kroku jsem identifikovala společně s potřebou školení i 10 zaměstnanců, u kterých je potřeba rozvoje nejaktuálnější. Jedná se o manažery a specialisty projektového oddělení v odvětví modernizace výroby kolejových vozidel. Jedná se o zaměstnance, kteří mají vysoký rozvojový potenciál a nachází se v situaci, která vyžaduje jejich aktivní zapojení v expanzi První strojírenské, a. s., do východní Evropy. Rozvoj těchto deseti specialistů pak zesílí efektivní chod organizace.

### 9.1.2 Vyjasnění si cíle vzdělávacího procesu

V minulé kapitole při analýze potřeb školení jsem zmínila aktuální problémy organizace. Na základě analýzy aktuálního stavu organizace, kterou jsem realizovala studiem interních dokumentů a komunikací s personálním ředitelem organizace, jsem zjistila, že pro plynulost chodu organizace je potřeba rozvinout následující kategorie. Následně jsem daným kategoriím přiřadila podkategorie, jejichž rozvojem a docílením by mělo dojít k následujícímu:

#### Komunikace

- Do 6 měsíců budou manažeři schopni aktivně komunikovat v ruském jazyce s obchodními partnery. Manažeři jsou nyní na úrovních B1-B2, očekávané zlepšení na úroveň B2-C1.

#### Organizační schopnosti

- Manažeři se budou aktivněji podílet na řízení změn a vyjednávání zahraničních projektů.
- Zlepší se orientace na klienta. Manažeři budou klienty kontaktovat a budou k dispozici při řešení jakýchkoliv komplikací, které budou v sounáležitosti s povinnostmi plnění jejich pozice.

### 9.1.3 Definování si strategického směřování organizace

Původně divizní organizační struktura společnosti, která vycházela z uspořádání původních společností, přešla v roce 2008 na strukturu funkcionální. Tuto změnu schválilo představenstvo akciové společnosti. Organizace je členěna na několik úseků (finanční, výrobní, nákupní, správní, personální, úsek řízení jakosti a správní úsek), které mají za úkol splnit cíle, které jsou každému úseku na pravidelných poradách přiděleny. Za každý úsek, který je pak dále selektován na oddělení, referáty a čety, jsou zodpovědní ředitelé, vedoucí a mistři. Zaměstnanci jsou pak pověřeni plněním dílčích úkolů, jejichž dosahování je kontrolováno nadřízenými daných úseků. V organizaci jsou přesně stanovené směrnice a nařízení, dle kterých se členové organizace řídí. Nalezneme v nich např. frekvenci porad ředitelů a vysoce postavených manažerů jednotlivých oddělení, na nichž je vytvořen záznam, který je volně přístupný přímo podřízeným zaměstnancům a

ve kterém jsou také uvedeny krátkodobé cíle a úkoly organizace. Společnost První strojírenská a. s. klade důraz na vytváření vzájemných vztahů s objekty ve vnitřním a i vnějším prostředí tak, aby byla schopna naplňovat svých strategicky zaměřených cílů. Vytváří dobré obchodní vztahy jak s tuzemským, tak i s externím trhem. Firma podporuje sportovní a kulturní akce v okolí svých poboček, neboť považuje za důležité se reprezentovat jako organizace, která je společensky odpovědná. Toto konání se pak dle studií odráží ve velkém zájmu potenciálních zaměstnanců o volné pracovní pozice ve firmě, ale i v dobrém vztahu s místním zastupitelstvem.

Firma má každoročně několik externích i interních auditů. Realizuje řízení jakosti dle ISO 9001, která počet kontrol jasně stanovuje. Z výstupů vyhotovených z informací získaných kontrolami pak firma realizuje změny bránící vyústění disfunkčních částí systému k odchylkám od stanovených cílů organizace. Dále musí manažeři podávat pravidelné hodnocení svých podřízených, které s nimi následně prokonzultuje. Těmito pravidly a postoji pak První strojírenská, a. s., předchází konfliktům, které by mohly zkomplikovat plynulý chod organizace a její efektivní dosahování krátkodobých a dlouhodobých cílů.

## 9.2 Vytváření DC a jeho rozvoj

DC se bude situovat do prostor První strojírenské, a.s. Doba trvání celé akce bude tři dny. Samotné DC však od prvního kroku, kdy začínáme analýzou a vyhodnocením rozvojové potřeby zaměstnanců společně s výběrem účastníků rozvojové aktivity do hodnocení přínosu rozvojového programu, trvá cca 12 měsíců. Tato doba je z největší části plněna realizací osobního rozvojového plánu, který v mém projektu vzdělávací akce bude činit šest kalendářních měsíců.

### 9.2.1 Analýza práce

Vzdělávání se týká deseti zaměstnanců, kteří pracují na pozici projektový manažer, projektový specialista. Tito zaměstnanci mají ukončenou vysokou školu (v různých odvětvích), ve svém oboru se pohybují 3-24 let. Jejich hlavní pracovní náplní je řízení všech fází projektu a jeho koordinace. Zpracovávají vstupní a výstupní analýzy, časové a finanční plány. Komunikují jak s tuzemskými partnery, ale i s partnery v zahraničí. Z měkkých kompetencí manažeři tedy potřebují umět efektivně komunikovat,

spolupracovat s kolegy z různých oddělení, musí být orientováni na zákazníka. Mezi požadované obecné dovednosti, které projektoví manažeři v První strojírenská, a.s., musí umět, je mj. počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, jazyková vybavenost, a to jak v českém, tak i v anglickém a ruském jazyce, právní a numerická způsobilost.

## 9.2.2 Analýza kompetencí

### 1. Vnitřní pohnutky / Motivace

- Ochota učit se v odborné oblasti
- Ochota učit se mimo odbornou oblast
- Iniciativa
- Vůle utvářet/formovat
- Orientace na výkon
- Schopnost sebehodnocení

### 2. Podnikatelské schopnosti

- Orientace na zákazníka
- Ekonomické myšlení
- Schopnost řešit problémy
- Rozhodování
- Organizace a plánování.

## 9.2.3 Vytvoření vyváženého hodnocení

Na základě konzultace s odborníkem v oblasti realizace DC jsem zvolila hodnotící škálu v rozmezí 80 – 120 bodů. Tato škála odlišuje kompetence, které jsou na požadované úrovni a takové, které potřebují výrazně rozvinout.

Hodnotící škála:

120 – Chování se projevuje vynikajícím způsobem.

110 – Chování se projevuje výrazně v dobré kvalitě i kvantitě.

100 – Popsané chování je pro plnění dané pracovní pozice považováno za adekvátní.

90 – Popsané chování je patrné, ale není rozvinuté na takové úrovni, abychom jej mohli považovat za dostačující pro plnění požadavků na management.

80 – Popsané chování je velmi těžko pozorovatelné. Rozvoj je zde velice potřebný.

V příloze č. 2 nalezneme toto pojetí v grafické formě. V následující části vytvoření vyváženého hodnocení se zaměřím na konkrétní kompetence, které ve svém projektu plánuji rozvíjet. Toto vypracování obsahuje jak indikátory, pomocí nichž budeme vědět, jakému chování máme přisuzovat význam. Dále také stupnici, ve které je rozpracována úroveň chování náležející konkrétní hodnotě.

#### Orientace na výkon:

Jedná se o zaměření vlastního výkonu dle vysokých výkonnostních standardů a odvádění soustavně dobrého pracovního výkonu.

Indikátory: Kandidát/ka se orientuje dle nadprůměrných výkonnostních standardů. Ukazuje konstantně dobré výkony (i v zátěžových situacích). Vyhledává nové výzvy.

Hodnocení:

80 orientuje se dle průměrných výkonnostních standardů

90 přizpůsobuje se nadprůměrným vnějším výkonnostním standardům

100 orientuje se dle nadprůměrných vnějších výkonnostních standardů, přizpůsobuje vnitřní a podává odpovídající výkony

110 zaměřuje výkon podle nadprůměrných vnitřních a vnějších výkonnostních standardů a dosahuje jich

120 očekává od sebe velmi vysoké výkony a dosahuje jich

#### Orientace na zákazníka

Znamená zjišťovat potřeby zákazníků (interních a externích) a uspokojovat je s přihlédnutím k zájmům podniku.

Indikátory:

Kandidát/ka myslí v procesních řetězcích, myslí na předcházející a následující oblasti. Zjišťuje potřeby zákazníků (interních/externích). Uspokojuje zájmy zákazníka, vyhrazuje ve svém jednání vysokou prioritu a přitom zastává zájmy podniku.

Hodnocení:

80 neprojevuje porozumění pro uspokojování potřeb zákazníků

90 snaží se jen málo uspokojovat potřeby zákazníků nebo ztrácí ze zřetele zájmy podniku

100 uspokojování zájmů zákazníka vyhrazuje ve svém jednání prioritu při současném přihlídnutí k zájmům podniku

110 uspokojování zájmů zákazníka vyhrazuje ve svém jednání vysokou prioritu při současném přihlídnutí k zájmům podniku

120 dokáže nadchnout zákazníky při současném přihlížení k zájmům podniku

#### Schopnost řešit problémy

Je schopnost rozeznat problémy v jejich komplexnosti a provázanosti a vypracovávat kvalitní návrhy řešení

Indikátory:

Kandidát/ka pozoruje problémy z různých stran a s odlišným stupněm rozlišení. Proniká k jádru problémů a vypracovává jejich logická řešení. Je inovativní, vytváří myšlenkovou rozmanitost. Rozezná souvislosti a provázanost jednotlivých problémů a řešení.

Hodnocení:

80 jednostranný pohled na problém, nevypracovává návrhy řešení

90 málo mění pohled na problém, vypracovává málo návrhů řešení

100 mění pohled na problém a stupeň rozlišení, rozeznává provázanost,

vypracovává kvalitní, logické návrhy řešení

110 aktivně mění pohled na problém a stupeň rozlišení, rozeznává provázanost, vypracovává rozmanité, logické návrhy řešení

120 aktivně a systematicky mění pohled na problém a stupeň rozlišení, rozeznává provázanost, vypracovává neobvyklé, inovativní návrhy řešení, myslí v analogiích

#### 9.2.4 Výběr cvičení

Průběh DC bude realizován formou přednášek, aktivačních cvičení a diskuzí na odborná témata především v ruském jazyce.

##### Podnikové poradenství

Jste poradenská firma, která poskytuje servis začínajícím drobným podnikatelům. Pracujete na principu kooperujících týmů expertů. K dispozici jsou týmy, které zpracovávají zadání zákazníka do podoby ideových záměrů, a další týmy, které globální ideový záměr převezmou, detailně zpracují a poskytnou podrobné praktické návody a doporučení k realizaci.

Nyní představujete právě onen tým, který zpracovává zadání zákazníka do podoby ideových záměrů. Vaším úkolem je domyslet podstatné souvislosti, doporučit směr, kterým je nutno postupovat, aby nápad mohl být realizován.

Vedení firmy Vám zadalo úkol prověřit reálnost následujícího námětu.

Skupina tří soukromých osob disponujících finanční hotovostí cca 1 milion Kč má záměr provozovat internetové služby pro soukromé subjekty v prostoru některého z obchodních středisek v Praze. Pod pojmem internetové služby si představuje:

- Poskytnout možnosti jednorázových návštěv internetu s cílem získat konkrétní informaci za pomoci konzultanta, tito klienti nemají zájem o stálý přístup na internet a jsou okolnostmi nuceni takto jednorázově jednat.
- Poskytnout informaci o možnostech internetu pro rozhodnutí, nakolik je pro daný subjekt internet zajímavý, vhodný, účelný.
- Poskytování technického poradenství k získání přístupu na internet.
- Poradenství pro uživatele internetu o novinkách a trendech.

Zákazník požaduje od Vaší firmy kompletní zhodnocení podnikatelského záměru a vyslovení doporučení. Na skupinovou práci máte 45 minut.

Pokyny k řešení pro pozorovatele

V průběhu diskuse by měly být zpracovány tyto tematické oblasti:

- Zdůvodnění, je-li záměr v daném prostředí reálný.
- Organizační a personální zabezpečení.
- Ekonomické zhodnocení – náklady, obrat, zisk, režie, investice.

### 9.2.5 Časová organizace a harmonogram DC

Časovou organizaci realizace DC jsem rozpracovala do tří dnů. První a druhý den jsem zaměřila především na teoretickou výuku, konkrétní cvičení a prezentace a osobní rozhovory. Také jsem do časového harmonogramu začlenila prostor, který mají pozorovatelé k prodiskutování zjištěných informací. Třetí, poslední den jsem věnovala zejména ke zhodnocení celého projektu a závěrečným osobním rozhovorům a sestavování plánů osobního rozvoje.

Celková časová organizace DC však trvá cca 12 měsíců. Nejprve je potřeba analyzovat a vyhodnotit rozvojové potřeby zaměstnanců a také vybrat účastníky do rozvojového programu. Sestavit program DC. Na tyto kroky je potřeba časová dotace 1 měsíc. Dalším krokem je samotné několikadenní DC. Já jsem pro svůj projekt zvolila třídenní DC. Následuje individuální rozvojový plán. Realizace rozvojových a vzdělávacích aktivit trvá na základě konkrétní rozvojové potřeby. V případě vzdělávání manažerů První strojírenské, a.s., bude trvat 6 měsíců a bude zkombinované v potřebách rozvoje v RJ, dále doplňkově dle individuální potřeby v rozvoji v podnikatelských schopnostech. Po tomto procesu navrhuji zopakovat DC, kde odhalíme úroveň posunu účastníků v oblastech jejich vzdělávání. Jako poslední krok bude realizace hodnocení celkového přínosu DC. Nyní uvedu 3 tabulky, ve kterých je naplánován třídenní proces vzdělávání a rozvoje manažerů v samotném DC.



Časový rozvrh 1. den					
Čas	Úkol	Účastníci	Pozorovatelé	Místnost	Poznámky
08.00 - 08.30	Příprava pozorovatelů	paralelně: přivítání účastníků	všichni	3 1	Úvod do práce s tlumočnickým zařízením
08.30 - 09.10	Pozdravení, sebehodnocení	Všichni	všichni	1	
09.10 - 10.00	Pracovní skupina	3, 4, 5, 7, 8	A, B, D	1	
		1, 2, 6, 9, 10	C, E, F	3	
10.00 - 10.30	Informace "Motivační rozhovor", "Přednáška"	Všichni		2	Příprava "Motivační rozhovor"
10.30 - 10.45	Přestávka				
10.45 - 12.30	Motivační pohovor + sebereflexe	1, 2, 3, 8, 9	A, B, E	1	Příprava
		4, 5, 6, 7, 10	C, D, F	3	"Přednáška"
12.30 - 13.30	Oběd				
13.30 - 14.15	Cvičení - podnikové poradenství	1, 2, 5, 6, 8	B, D, F	1	
		3, 4, 7, 9, 10	A, C, E	3	
14.15 - 14.45	Informace "Diskuze: přístup k zákazníkům v RJ "	Všichni		2	
14.45 - 15.15	úvod k interview		všichni	1	
15.15 - 16.45	1. kolo interview	3	Interview: M1 Protokol: F	1	V průběhu konání těchto osobních pohovorů
		9	Interview: M2  Protokol: D	2	
		1	Interview: A Protokol: C	3	
		5	Interview: B Protokol: E	4	
16.45 - 17.00	Přestávka				
17.00 - 18.30	2. kolo interview	2	Interview: D Protokol: F	2	Budou účastníci vyplňovat cvičení v RJ
		7	Interview: B Protokol: A	3	
		8	Interview: C Protokol: E	4	
18.30 - 19.30	Večeře				
19.30 - 21.00	3. kolo interview	4	Interview: F Protokol: C	2	Které odhalí jejich jazykovou úroveň v psané formě
		6	Interview: A  Protokol: D	3	
		10	Interview: E Protokol: B	4	

Časový rozvrh 2. den				
Čas	Úkol	Účastníci	Místnost	Poznámky
08.00 - 9.15	Diskuze	2, 3, 6, 7, 10	1	
		1, 4, 5, 8, 9	3	
Od 9.45	Individuální prezentace a skupin práce "Sebereflexe" Informace "Koučování /rozhovor se zaměstnancem "	všichni	2	
10.15 - 10.30	Přestávka			
10.30 - 12.00	Přednáška s diskuzí	1, 3, 5, 7, 9	1	Příprava Individuální prezentace a skupin práce.
		2, 4, 6, 8, 10	3	"Koučování /rozhovor se zaměstnancem "
12.00 - 13.00	Oběd			
13.00 –14.15	Diskuze na téma Projektový management v RJ	1, 3, 5, 7, 9	1	
		2, 4, 6, 8, 10	3	
14.15 –14.30	Přestávka			
14.30 –15.45	Individuální prezentace a skupinová práce	2, 5, 6, 8, 10	1	
		1, 3, 4, 7, 9	3	
15.45 - 16.00	Přestávka			
16.00 - 17.15	Koučování /rozhovor se zaměstnancem	Oznamují se přiřazení	1	
			3	
17.15 - 17.30	Přestávka			
17.30 –18.15	Koučování /rozhovor se zaměstnancem	přiřazení	1	
			3	
18.15 - 18.45	Zakončení	všichni	1	
18.45 - 19.45	Večeře			
19.45 - 20.30	Individuální harmonizace		1	
20.30 - 21.30	Celková harmonizace		1	

Časový rozvrh 3. den					
Čas	Úkol	Účastníci	Pozorovatelé	Místnost	Poznámky
08.30 - 11.30	Celková	všichni	všichni	1	
	Harmonizace				
11.30 - 12.30	Oběd				
12.30 – 17.00	Závěrečné rozhovory, sestavování osobních rozvojových plánů.	všichni	všichni	1-4	Harmonogram rozhovorů individuálních účastníků bude oznámen dle aktuální situace.
17.00 – 17.30	Závěrečné rozloučení	všichni	všichni	1	
17.30 – 18.30	Pozorovatelé závěrečné setkání		všichni	1	

### 9.2.6 Finanční analýza DC

Informace o mzdách zaměstnanců firmy První strojírenská, a. s. jsem konzultovala s personálním ředitelem organizace.

#### Náklady na přípravnou fázi DC:

- Personalista/interní lektor – interní zaměstnanec, hodinová sazba 140 Kč/hod.  
80 hod x 140 = 11 200Kč
- Personalista/interní lektor - Tvorba skript – 115 Kč/normostrana – 130 stran x 115 = 7820Kč
- Studijní materiály: 300Kč na jednoho účastníka. 3000Kč celkem.

#### Náklady na hodnotitelský tým v průběhu realizace 3 denního DC:

- Interní zaměstnanci – odvíjí se od hodinové sazby, stanovené v pracovní smlouvě (pro potřeby výpočtu jsem použila zprůměrovanou hodinovou sazbu 250 Kč/hod) – 40 hod. x 250 x 3 = 30 000Kč
- Externí lektori – fixní částka 450 Kč/hod – 40 hod. x 450 x 2 = 36 000Kč
- Supervizor - fixní částka 550 Kč/hod – 40 hod. x 550 = 22 000Kč

#### Náklady na realizaci rozvojového plánu:

- Supervizor – 550 Kč/hod – 28hod. x 550 = 14 400Kč
- Interní lektor (lekce ruského jazyka) - 140 Kč/hod – 100 hod. x 140 = 14 000Kč

#### **Náklady na mzdy účastníků vzdělávací akce:**

- 25 hod. samotné DC akce, 50 hod. věnovaných lekcím ruského jazyka. 75hod x (zprůměrovaná hodinová mzdu účastníků vzdělávání)  
200Kč/hod x 10 = 150 000Kč

#### **Fixní náklady celkem: 288 420Kč**

#### **Variabilní část:**

Občerstvení:

- voda, káva, čaj, oběd, večeře: 800Kč/účastník

Náklady na tisk

- Tisk seberozejových plánů, hodnotících archů, individuálních hodnotících dokumentů, tisk podkladů při lekcích ruského jazyka. 1000/účastník

#### **Variabilní náklady celkem: 18 000 Kč**

V rámci výpočtu jsem mzdy zprůměrovala z důvodu lišící se hodinové mzdové sazby u jednotlivých účastníků i interních hodnotitelů. Finanční analýzu jsem dělila na fázi přípravnou, realizační a následnou. Započítala jsem náklady na trénink hodnotitelů, a také variabilní finanční část, která se může změnit v průběhu realizace DC.

**Finanční nákladnost na realizaci DC je 306 420Kč** (náklady na jednoho účastníka tedy jsou: 30 642Kč).

#### 9.2.7 Trénink hodnotitelů

Před realizací projektu vzdělávací akce musí být mentoři proškolení. Jde nejen o obeznámení s vnitřní strukturou organizace, ale i náplní práce vzdělávaných. Dále musíme motivovat lektory a odborníky, kteří budou celou aktivitu hodnotit. Motivace bude nejen finančního rázu, ale i to, že po absolvování této aktivity získají nové zkušenosti a prestiž, neboť tento druh vzdělávání je stále poměrně neobvyklý.

V této fázi určíme hodnotitele, kteří budou s uchazeči provádět osobní pohovory a pohovor závěrečný. V průběhu celého DC bude osobních pohovorů realizováno hned několik. Hodnotitelé se při pohovorech systematicky prostřídají dle předem stanoveného plánu. Posledního, závěrečného pohovoru se zúčastní: supervizor, vedoucí pracovník a účastník vzdělávací akce. Rozhovorů se vždy zúčastní více hodnotitelů. Rolí jednoho z nich je vést celý rozhovor, druhý, popř. i třetí mají za úkol rozhovor zapisovat a klást doplňující otázky, například při zkoumání iniciativy se může hodnotitel ptát: „Stalo se někdy ve Vaší praxi, že jste se ujal/a nějakého problému dříve, než se jej ujali ostatní?“ Při zkoumání organizačních schopností: „Můžete uvést příklad nějakého obsáhlejšího nebo dlouhodobého plánu, který jste byl/a nucen/a vypracovat? Jak jste postupoval/a?“

#### 9.2.7.1 Hodnocení/posuzování chování

V průběhu celé aktivity se hodnotitelé budou zaměřovat na dodržování metodické podpory s ohledem na odbornost manažerů, kteří se vzdělávání účastní. Budu k nim přistupovat jako k rovnocenným parterům během celého realizování projektu. Důraz kladu na motivování účastníků a potřeby rozvoje všech účastníků rozvojového centra.

Hodnotitelé budou mít za úkol zejména pozorování a protokolování chování účastníků v jednotlivých cvičeních dle předem stanovených měřítek. Budou k nim neustále zachovávat neutrální chování, aby jejich osobní sympatie neovlivnily výsledek celého DC. Na konci celého DC budou podávat účastníkům zpětnou vazbu a s jejich pomocí a za účasti supervizora budou vytvářet rozvojový plán na dalších šest měsíců.

Supervizor bude v DC fungovat jako moderátor celé vzdělávací akce, ale i řízení následovného procesu při realizaci osobního rozvojového plánu. Bude sledovat i hodnotitele, jeho úkolem bude zajištění celé akce v ohledu zajištění dodržování pravidel a zajištění dodržování jednotlivých měřítek. Současně bude jeho úkolem podpora všech zúčastněných.

Výsledkem tohoto kroku je tedy mimo vysvětlení hodnotících kritérií i srozumění pozorovatelů s průběhem a obsahem DC, upozornění na jednotlivé body a situace, na které se mají obzvláště zaměřit.

## 9.3 Implementace

Ve fázi implementace budeme postupovat dle předem stanovených kroků. Supervizor, který bude celé DC moderovat, nejdříve představí sebe a ostatní hodnotitele. Dále bude mít každý vzdělávaný 5 minut na představení své vlastní osoby, toto představení bude obsahovat i sdělení svých vlastních očekávání, které by chtěl zrealizovat v tomto vzdělávacím projektu. Průběh celého DC se bude realizovat dle předem stanoveného časového harmonogramu.

V průběhu osobních pohovorů se vyhýbáme zdvojeným otázkám. Ač se při realizaci AC můžeme setkat s úmyslným vyvoláváním stresu uchazečů u povolání, u DC tato aktivita není potřebná, využíváme jí v případě, kdy chceme zaměstnance rozvíjet ve stresové odolnosti. Manažeři by měli mít pocit, že nejsou podrobováni křížovému výsledku. V průběhu celého DC podáváme částečnou zpětnou vazbu každému účastníkovi. Na tomto výstupu se však nejdříve musí hodnotitelé shodnout. Zpětná vazba musí být formulovaná jasně a přesně. Obsahuje analýzu silných a slabých stránek účastníka. Toto hodnocení se však vztahuje pouze ke konkrétní aktivitě a jeho chování v ní. Také si dáváme pozor na reakce kandidáta. Takto intenzivní vzdělávání ve spojení s několika pohovory a vidinou dlouhodobého vzdělávacího plánu pravděpodobně může působit na projektové specialisty a manažery První strojírenské, a.s., nátlakově. Jejich postoj ke vzdělávání a zejména pak rozvíjení v komunikaci v ruském jazyce je spíše negativní. Musíme jim tak poskytovat tolik informací, kolik jsou v tu danou situaci schopni vstřebat. Tímto tématem jsme se již zabývali při tréninku hodnotitelů. Ti jsou tedy se situací dobře srozuměni. Toto vyhodnocení bude formou výstupu, kterou můžeme naléznout v příloze číslo 5.

### 9.3.1 Závěrečný pohovor a příprava plánu osobního rozvoje

Toto zhodnocení představuje nejdůležitější část supervize. Diskuze a společné hodnocení úrovně dosažených cílů poskytují účastníkům objektivní zpětnou vazbu o úrovni dosažených (nebo i nedosažených) cílů. Tomuto závěrečnému kroku samotného DC předchází podrobná analýza zjištěných informací o každém z účastníků. Účastnit se bude supervizor, který bude plánovací a hodnotící akci korigovat, dále vedoucí pracovník, personalista a samozřejmě samotný vzdělávaný.

Prvním krokem závěrečného pohovoru, který budeme realizovat je sdělení výsledků, kterých manažer dosáhl v průběhu předcházejících 3 dnů. Bude nás zajímat jeho sebereflexe na proběhlé aktivity („co jste od DC očekával?“ apod.). Vysvětlíme vzdělávanému systematiku hodnocení společně s jednotlivými výsledky vycházejícími z pozorovaného chování účastníka v realizovaných cvičeních. Po tomto zhodnocení přichází na řadu sestavení rozvojového plánu, který je ušit na míru každému účastníkovi. Konkrétním výstupem závěrečného rozhovoru bude pak jak individuální zpráva zaměřená na jednoho konkrétního účastníka vzdělávací akce, tak i popis celé vzdělávané skupiny jako celku.

Sestavení kariérního plánu přichází na řadu na konci samotného DC. Cílem je nastavení takového systému dalšího kariérního a vzdělávacího plánu, aby zaměstnanci s vysokým potenciálem mohli rozvíjet své schopnosti, dovednosti a kompetence. Při tomto kroku dochází k zanalyzování informací zjištěných v průběhu celého předchozího procesu. Je důležité tedy sepsat konkrétní postup, jakým budeme se zaměstnanci pracovat nejen my, ale i jak se budou rozvíjet oni sami v návaznosti na jejich zjištěné rozvojové potřeby.

Osobní rozvojový plán je podložen celkovým doporučením hodnotitelů a supervizora. Toto doporučení se odvíjí od informací o účastníkovi vzdělávací akce, zjištěných v minulosti, zejména pak v minulých dnech. Odborníci naleznou trvalé osobní znaky, které můžeme považovat za relevantní pro prognózu budoucího chování. Dále pak rozpoznají ty části jednání vzdělávaného, které jasně ukazují, že jednal na vlastní zodpovědnost. Na základě těchto podkladů pak hodnotitelé sestaví celkové doporučení, které bude podkladem pro diskuzi se zaměstnancem o jeho následujícím osobním rozvoji.

Konkrétními výstupy, které budeme reflektovat i v osobním rozvojovém plánu, se bude zabývat individuální zpráva, kterou supervizor zkompletuje pro každého účastníka po skončení třídeního DC procesu. Tyto výstupy budou jak individuální, tak i zaměřené na skupinu jako celek. Již nyní je však jisté, že bude vhodné zintenzivnit jazykový kurz do běžného vzdělávání. Dle výstupů z DC rozdělíme manažery do dvou skupin po pěti lidech. Tyto skupiny budou homogenní a výukový plán bude přizpůsoben nedostatkům uchazečů. Navrhují vzdělávat zaměstnance 120 minut týdně klasické výuky v pracovní době, kdy čas manažerem investovaný do vzdělávání bude zaměstnavatelem proplacen. Vzhledem k aspiraci zaměstnance k tomu, aby manažeři do 6 měsíců absolvovali

certifikované zkoušky, navrhuji dalších 60 minut skupinového vzdělávání, které se bude zaměřovat přímo na přípravu na konkrétní případy, které mohou manažery potkat. Toto vzdělávání by měl zaměstnanec zaplatit, nicméně realizovatelné by mělo být mimo pracovní dobu manažera.

Každý rozvojový plán bude odpovídat na následující otázky: Jakého cíle dosáhnu? Jak toho cíle dosáhnu? Co/kdo mi pomůže? Do kdy budu mít cíle dosaženo?

### 9.3.2 Zhodnocení DC

Zhodnocení DC bude provedeno ve dvou fázích. První fáze bude realizována ihned po absolvování třídního DC. Toto zhodnocení bude orientováno především na sebereflexi účastníka a jeho názor na realizaci DC. Evaluace bude realizována kombinací dotazníku a osobního rozhovoru s účastníkem. Dotazník bude obsahovat tyto otázky: Co se vám v průběhu celého DC nejvíce povedlo? Co byste případně změnil či udělal jinak? Jak se cítíte v porovnání s ostatními účastníky DC? V jakých oblastech jste byl silnější, v jakých naopak slabší? V jakých oblastech se potřebujete nejvíce rozvíjet? Co máte rád na své práci? Kam plánujete směřovat svou kariéru v průběhu dalších pěti let?



## Závěr:

Ve své diplomové práci jsem se zabývala jednou z nejmodernějších technik vzdělávání Development Centrem. Rozhodnutí, pro výběr právě DC plynulo z mého přesvědčení, že tato technika má výhodu v možnosti kombinace různých metod používaných při vzdělávání (cvičení, přednáška či individuální rozhovory) ve spojení s vytvořením dlouhodobého plánu vzdělávání.

Dále bylo mým záměrem zakomponovat do DC supervizi. Tento krok shledávám za zdařilý a efektivní zejména v průběhu realizace osobního vzdělávacího plánu, který trvá celých 6 měsíců po proběhlém třídním DC. Supervizor není zaměstnán v organizaci na hlavní pracovní poměr, nýbrž na dohodu o provedení práce. Je tak obeznámen se situací v organizaci, ale na druhou stranu pro něj firma nemá tak rozsáhlé využití, aby bylo možno ho zaměstnat ve větším rozsahu. Pomocí využití supervize bude dosahování cíle vzdělávacího plánu efektivnější, než kdyby byla celá akce byla ponechána pouze na silách manažera či specialisty projektového oddělení.

V průběhu psaní mé diplomové práce jsem se potýkala s několika problémy. Prvním z nich je téměř nulový stav literatury zaměřené na DC v českém jazyce. Odborníka, který se zabývá konkrétně DC a současně i publikuje knihy, jsem v České republice nenalezla. Tento fakt jsem řešila čerpáním informací z anglických zdrojů v kombinaci se zdroji českými, vztahujícími se ke specifickým oblastem tohoto tématu. Nejen v České, ale i v zahraniční literatuře jsem se však setkala s pojmáním AC a DC jako stejného procesu.

Dalším problémem, se kterým jsem se v průběhu mé práce na projektu DC setkala, bylo obtížné získávání materiálů a informací o samotném využití DC v praxi. Po dlouhém hledání jsem však našla dva odborníky z praxe, kteří mi poskytli svůj čas a cenné informace k realizaci projektu DC.

V souvislosti s tvorbou vzdělávacího plánu jsem došla k několika poznatku, které by mohlo organizaci První strojírenská, a.s., pomoci při řešení fluktuace zaměstnanců, do jejichž vzdělávání firma investuje velké finanční částky. Navrhuji, aby organizace zavázala zaměstnance, kterým poskytuje intenzivní vzdělávání, smlouvou. Při setkáních s ředitelem personálního oddělení jsem se dozvěděla, že vzdělávání některých zaměstnanců stojí firmu více, než 120 000 Kč ročně. S ohledem na finanční náročnost DC, která v rozsahu, který jsem navrhovala, dosahuje až na 31 000 Kč a s ohledem na

využití supervize v průběhu šesti měsíců realizace seberozvojového plánu, za každého zaměstnance. Je důležité, aby si manažeři uvědomovali určitý závazek k organizaci a s čerstvě nabytými informacemi neodešli ke konkurenčnímu zaměstnavateli.

Dle mých zkušeností a poznatků, které jsem získala v průběhu vypracování této diplomové práce a současně i kvalitativního výzkumu, který jsem realizovala na stejné téma v rámci studia na univerzitě, pokládám vzdělávání manažerů pomocí techniky DC za velmi efektivní. Zkušenější manažeři si prošli mnoha vzdělávacími aktivitami a proto je mnohdy potřebné doladění detailů či namíření v rozvoji stávající palety manažerských technik. DC je však vhodné i pro manažery začínající. Zpětná vazba a supervize jejich seberozvojové akce, dokáží manažera namotivovat a cíleně vzdělat v individuálních rozvojových potřebách. Věřím tedy, že v budoucnu bude vzdělávání pomocí techniky Development Centrum velice oblíbenou volbou rozvoje a vzdělávání pro širší spektrum odborníků a manažerů.

## Bibliografie

1. ACE CONSULTING. Development Centrum. [online, 2014]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum> ze dne:
2. ASSESSMENT SYSTEMS. Development Center. [online, 2014]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://asystems.as/cs/dc>
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ANOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
5. BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centers*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2004, xii, 220 p. ISBN 05-660-8599-2.
6. BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
7. BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.
8. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-244-1859-9.
9. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
10. BELZ, Horst. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6.
11. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.
12. Boyle, S. Ballantyne, I. Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines. [online, 2014]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/BPSGuidelines.pdf>

13. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.
14. DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
15. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
16. EVERS, Arne, Neil ANDERSON a Olga VOSKUIJL. *The Blackwell handbook of personnel selection*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2005, xxii, 558 p. ISBN 14-051-1702-8.
17. FOITOVÁ, Zuzana. Role supervizora v týmu. [online, 2014]. 2003 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/role\\_svora\\_v\\_tymu.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/role_svora_v_tymu.pdf)
18. GOLDSMITHS. Guidelines for Best Practice in the Use of Assessment and Development Centres: University of London. [online, 2014]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://www.gold.ac.uk/media/Guidelines%20for%20Best%20Practice%20in%20the%20Use%20of%20Assessment%20and%20Development%20Centres.pdf>
19. GOLD, Jeffrey, Richard THORPE a Alan MUMFORD. *Gower handbook of leadership and management development*. Burlington, VT: Gower, 2010, 585 p. ISBN 07-546-9213-2.
20. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2008, xviii, 492 p. ISBN 02-737-1200-4.
21. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika* 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN: 80-7226-515-6.
22. JIRÁSEK, Jaroslav. *Agenda příštích let: (quo vadis, management?) : (řízení: kam spěje, kudy a jak rychle?)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-869-4604-5.

23. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2. přepr. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
24. KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
25. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
26. POTMĚŠILOVÁ Petra., & Univerzita Palackého. Cyrilometodějská teologická fakulta. (2014). *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání* (1. vyd.). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN: 978-80-244-4127-6.
27. RACE, Phil. *The open learning handbook: promoting quality in designing and delivering flexible learning.* 2nd ed. London: Kogan Page, 1993. ISBN 08-939-7392-0.
28. VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
29. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
30. Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované. ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. [online, 2014]. 2006 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>.
31. ŠIMEK, Antonín. *Supervize - kazuistiky.* Vyd. 1. V Praze: Triton, 2004, 171 s. ISBN 8072544969.
32. ŠIMEK, Antonín. Supervize ve výcvikových komunitách - dosavadní praxe a trendy. [online, 2014]. 2002 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/sv\\_ve\\_vycvik\\_komunitach.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/sv_ve_vycvik_komunitach.pdf)
33. ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce.* 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997, 82 s. ISBN 80-706-7705-8.

34. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.
35. KUŽELKOVÁ, Helena. Supervize (supervizor) je? Aneb Vidět je super!. [online, 2014]. 2011 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: [http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2011/07/Kuzelkova\\_Supervize\\_je.pdf](http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2011/07/Kuzelkova_Supervize_je.pdf).
36. LEE, G., BEARD, D. *Development Centres. Realizing the potential of your employees through Assessment and Development*. McGraw, 1994. 279 s. ISBN 0-07-707785-7.

## **Anotace:**

Jméno a příjmení: Bc. Hana Hartlová

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

Název diplomové práce: Development centrum se zaměřením na supervizi

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 109 529

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 36

Klíčová slova: Assessment centrum, Development centrum, manažer, rozvoj kompetencí, supervize.

Key words: Assessment Centre, Development Centre, manager, development of competention, supervision.

## **Anotace:**

Tématem mé magisterské diplomové práce je Development Centrum se zaměřením na supervizi. Cílem mé diplomové práce je sestavit projekt DC, který bude optimálním způsobem stimulovat rozvoj zaměstnanců v organizaci První strojírenská, a.s. V prvních šesti kapitolách jsem se věnovala andragogickým souvislostem vzdělávání manažerů v proměnách organizačního chování. Druhá část mé práce je zaměřena na vytvoření projektu DC pro konkrétní výrobní organizaci. Nejdříve seznamuji čtenáře s profilem organizace, následovně se zabývám jednotlivými fázemi přípravy DC. Závěr své práce věnuji mimo shrnutí celé práce i návrhům směřujícím k vylepšení vzdělávacích procesů ve firmě.

## **Annotation:**

The subject of my master's thesis is Development Centre focused on supervision. The aim of my thesis is to compile DC project, which will be the optimal way stimulating the development of employees in the organization První strojírenská, a.s. I focused on andragogy context of education managers in the changing organizational behavior in the

first six chapters. The second part is focused on creating a project for DC concrete engineering organisation. It first introduces readers to the profile of the organization that subsequently deals with various stages of preparation DC. Conclusion of my work outside the summary of the work and proposals aiming to improve educational processes in the company.



## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Cvičení pro rozvoj komunikace a aktivního naslouchání

Příloha č. 2 – Hodnotící škála

Příloha č. 3 – Otázky směřující personálnímu řediteli firmy První strojírenská a.s.

Příloha č. 4 – Otázky směřující ke školitelce DC

Příloha č. 5 – Individuální vyhodnocení Development centra

## **Příloha č. 1**

### **Cvičení pro rozvoj komunikace a aktivního naslouchání**

Pomocí této metody, kterou vyvinul Gordon, si mohou vysílající a příjemce kdykoliv vyjasnit, zda si správně rozuměli. Pravda není to, co vysílající řekl, nýbrž vždy to, co příjemce slyšel. Pomocí aktivního naslouchání se dá předcházet nedorozuměním.

#### **Provedení**

Celá skupina se rozdělí na skupinky po třech spoluhráčích, z nichž dva diskutují na předem vybrané téma. Při diskusi dávají hráči pozor na to, aby před vyslovením vlastního stanoviska nejprve zopakovali vlastními slovy stanovisko svého partnera. Třetí člen skupiny dohlíží na dodržování pravidel hry. Asi po deseti minutách si vymění hráči úlohy tak, aby každý dělal jednou „rozhodčího“.

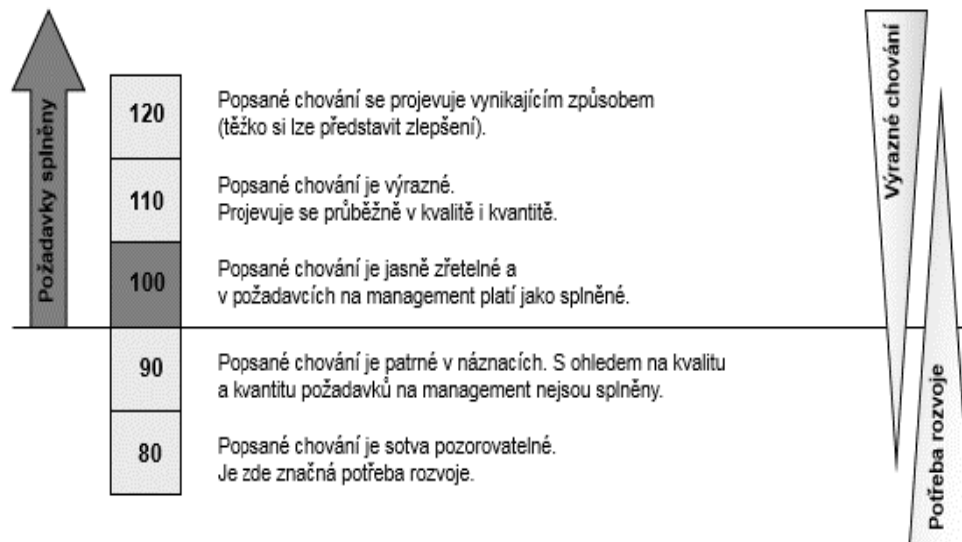
#### **Vyhodnocení**

Standardní

Kdy pro mě bylo obzvláště snadné nebo obtížné opakovat argumenty toho, kdo hovořil přede mnou? (Belz, 2001, 197)

## Příloha č. 2

### Hodnoticí škála



## Příloha č. 3

Otázky směřující personálnímu řediteli firmy První strojírenská a.s.:

Jaká je vize firmy První strojírenská, a. s.?

Jaká je dlouhodobá strategie firmy První strojírenská, a. s.?

S jakými problémy se momentálně potýkáte?

Jaké techniky vzdělávání využíváte při rozvoji svých zaměstnanců?

Kdo jsou zaměstnanci, do jejichž vzdělávání je investováno nejvíce finančních prostředků?

## Příloha č. 4:

Otázky směřující ke školitelce DC:

Jaká panuje při DC atmosféra?

Jsou účastníci DC vstřícní k aktivitám probíhajícím v průběhu DC?

Kooperují účastníci mezi sebou?

Jsou vzdělávání komunikativní?

Mají vzdělávání zájem na podílení se při sestavování rozvojového plánu?

## **Příloha č. 5**

### **Individuální vyhodnocení Development centra**

Výsledek XY je mírně nadprůměrný v rámci skupiny jak v jednotlivých kompetencích, tak celkovém výsledku. Nejlepší výkon dosáhl v kompetenci Organizace práce, nejslabší (byť stále nad průměrem skupiny) jsou vztahové dovednosti.

#### **1. Kompetence komunikace**

Tato schopnost je u XY nadprůměrná, v porovnání se skupinou skončila v první třetině. Má velmi vstřícný projev, prezentuje strukturovaně, prokazuje empatii i schopnost vyjednávat. Do komunikace zapojuje i protistranu, snaží se najít přijatelný kompromis. V rámci skupiny vznáší návrhy, aktivně se zapojuje do společné komunikace. Z neverbální komunikace by potřeboval zapracovat pouze na očním kontaktu, který byl u prezentace i modelové situace trochu nejistý, zaměřen jednostranně. Doporučujeme zapracovat na asertivitě, která pomůže překonat nejistotu při prosazování názorů. V této kompetenci projevil velký potenciál, který jen stačí rozvíjet. Komunikace v ruském jazyce nedělá XY problémy. Nedostatky však shledáváme v psané formě jeho komunikace. Na tento aspekt zaměříme větší pozornost v tvorbě samovzdělávacího plánu.

#### **2. Kompetence Organizace práce**

Výsledek této kompetence je nadprůměrný. Nejlépe mu šly úkoly ve spojitosti s prací – výčet argumentů apod. Je zřejmé, že je pečlivý při přípravě, snaží se vše dopředu promyslet. Nárazové úkoly pod časovým presem, kde není jasné či náhle změněné zadání jsou již slabší. Nicméně i přes tyto nedostatky je organizaci práce oproti skupině nadprůměrná. Měl by se věnovat kreativité a práci pod tlakem, kdy by získal i v těchto situacích větší jistotu a tím lepší výsledky.

#### **3. Kompetence Vztahové dovednosti**

V této kompetenci dosáhl opět průměrného výsledku. V práci s lidmi je aktivní, empatický, dává jim prostor. Poněkud slabší výsledek je v prosazování vlastních názorů a námětů, dostatečně je neobhájuje, staví se do mírně submisivní pozice. Je zřejmé, že zde má prostor na vylepšení této kompetence. Doporučujeme zapracovat na asertivitě a prosazování vlastních názorů (vyjednávání).

**Doporučení:**

Pro další rozvoj doporučujeme jednoznačně zařadit trénink komunikačních technik, zvláště vyjednávacích a konfliktních, kde posílí své postoje. Dále školení Zvyšování sebevědomí, Prosazování a Aserivity, aby více prosazoval své názory. Důležitá je intenzivní práce na psané formě projevu v ruském jazyce.