

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Bc. Alexandra Klestilová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Management



Název diplomové práce:

**Návrh realizace Development Centra
pro Krajský úřad Moravskoslezského
kraje**

Autor diplomové práce: Bc. Alexandra Klestilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
*„Návrh realizace Development centra pro Krajský úřad
Moravskoslezského kraje“*
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. prosince 2018

Podpis

Název diplomové práce:

Návrh realizace Development Centra pro Krajský úřad Moravskoslezského kraj

Abstrakt:

Předmětem této práce je návrh development centra pro všechny zaměstnance Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, bez větší podpory externí agentury. Na základě získaných informací prostřednictvím osobního rozhovoru a studiem interních dokumentů byl vytvořen návod, jak může být development centrum v budoucnosti realizováno. V práci jsou navrženy konkrétní modelové situace, opírající se o aktuálně používaný kompetenční model Krajského úřadu, časové a organizační zajištění development centra, způsob hodnocení projeveného chování a jeho záznam. Práce také upozorňuje na možné kritické faktory, které mohou při realizaci development centra nastat a jak se jim dá předejít. Tento návod pomůže Krajskému úřadu snížit náklady za externí služby při přípravné fázi vlastního development centra.

Klíčová slova:

Development centrum, assessment centrum, diagnostické centrum, rozvojový program, veřejná správa, personalistika

Title of the Master's Thesis:

Proposal for the implementation of the Development Center for the Regional Authority of the Moravian-Silesian Region

Abstract:

The subject of this thesis is a proposal of a development centre designated for all employees of the Regional Authority of the Moravian-Silesian Region, without any major support of an external agency. An instruction manual, which is based on internal documents and personal interviews, has been drawn up for implementing such a centre in the future. The thesis proposes specific model situations, based on the currently used competency model of the Regional Authority, the time and organization of the development centre, the way of evaluating behaviours and its recording. The thesis also points out any obstacles that might occur during implementing the development center and how to prevent them. This manual will help the Regional Authority to reduce expenses for external services while developing its own centre.

Key words:

Development center, assessment center, diagnostic center, development program, public administration, human resources

Obsah

OBSAH	5
ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Assessment centrum.....	8
1.2 Development centrum.....	10
1.3 Rozdíl mezi assessment centrem a development centrem.....	11
1.4 Principy DC.....	14
1.5 Jednotlivé techniky používané v DC (modelové situace)	15
1.6 Validita DC	19
1.7 Rozhodovací fáze (zda DC realizovat)	20
1.8 Přípravná fáze	22
1.9 Personální zabezpečení DC.....	27
1.10 Pozorování jako metodologický základ DC	28
1.11 Vyhodnocení	33
2 PRAKTICKÁ ČÁST	35
2.1 Metody výzkumu	35
2.2 Cíl práce.....	35
2.3 Přestavení Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.....	36
2.4 Účel a důvody vzniku DC na KÚ	36

2.5	Rozhodovací fáze.....	37
2.6	Přípravná fáze DC	38
2.7	Účastníci DC centra.....	48
2.8	Hodnotitelé/pozorovatelé DC.....	49
2.9	Délka a místo konání DC.....	50
2.10	Podoba DC.....	51
2.11	Pozorování a jeho záznam	51
2.12	Sestavení vhodných modelových situací.....	53
2.13	Matice metod a kompetencí	60
2.14	Závěrečné hodnocení a zpětná vazba.....	61
2.15	Hrozby DC	62
ZÁVĚR		64
Příloha č. 1		67
Příloha č. 2		74
Příloha č.3		79
Příloha č. 4		80
SEZNAM TABULEK		80
CITOVANÁ LITERATURA.....		82

Úvod

Předkládaná diplomová práce byla napsána na základě podnětu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, k vytvoření konkrétního návrhu development centra, které by mohl Krajský úřad v budoucnosti realizovat. Krajský úřad Moravskoslezského kraje se dlouhodobě potýká s nízkou motivací zaměstnanců, pocitem tzv. „vyhoření“, absencí většího počtu školení na tzv. „soft skills“ a vlastní motivací zaměstnanců k rozvoji svých dovedností. Z těchto důvodů se zaměstnanci personálního oddělení rozhodli v budoucnosti realizovat development centrum, které má právě za cíl nalézt a identifikovat dovednosti zaměstnanců. Na základě výsledků z development centra, bude možné vytvořit konkrétní rozvojový program pro každého účastníka a navrhnout další školení.

V soukromém sektoru je zcela běžné, že zaměstnanci mají možnost se zúčastnit řady školení zaměřených na měkké dovednosti, rozvojových center nebo talent managementu. Ve veřejném sektoru je už za samozřejmost považovat nelze, běžnější jsou školení hlavně na tzv. „hard skills“. Z tohoto důvodu je práce zajímavá, protože se snaží zavést prvek fungující v soukromé sféře do zcela odlišně fungujícího sektoru veřejného.

Protože autorka práce vypracovala již bakalářskou práci ve spolupráci s Krajským úřadem Moravskoslezského kraje, rozhodla se pro spolupráci i u diplomové práce.

Cílem práce je vytvořit podrobný návod pro zaměstnance personálního oddělení Krajského úřadu, podle kterého budou schopni z velké části realizovat development centrum sami, s minimálním využitím externí agentury. Cílem samotného development centra je umožnit všem zaměstnancům ověřit si své schopnosti a dovednosti. Vedlejším cílem realizovaného development centra je nalézt vhodné osoby pro případné zastoupení vedoucího oddělení v jeho nepřítomnosti.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou na základě dostupné literatury charakterizovány jednotlivé fáze development centra a je zde definován teoretický základ pro vypracování vlastního návrhu.

V praktické části autorka doporučuje vlastní koncept development centra s konkrétními prvky právě na míru Krajskému úřadu Moravskoslezského kraje. Praktická část je vypracována na základě sběru informací pomocí osobních rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a jejich průběžnou revizí.

1 Teoretická část

1.1 Assessment centrum

Assessment centre (zkratka „AC“) je anglický název pro pojem „hodnotící středisko“ nebo „středisko pro hodnocení“. Tyto doslovné překlady jsou ale zavádějící a dostatečně nevystihují obsah slova „to assess“, které sice znamená hodnotit, ale především „poměřit“, „ohodnotit“, „ocenit“ nebo „posoudit“. Z tohoto důvodu se pojem assessment center do češtiny nepřekládá. Můžeme se setkat s poněkud zdomácnějším výrazem a to „assessment centrum“.

Ačkoliv se může zdát, že AC je novou metodou, historie sahá až do dob Julia Caesara, který využíval tuto metodu pro výběr vhodných vojáků, které řadil mezi své osobní strážce. V novodobější historii můžeme najít prvky AC při výběru vojáků do armád zejména během druhé světové války. V této době bylo důležité vybírat kvalitní důstojníky a velitele vojsk na jednotlivých frontách. V Německu se datuje první zmínka o AC po podepsání Versaillské dohody v roce 1919, ve Velké Británii byla použita podobná metoda AC v roce 1942 ve firmě Royal Air Force při výběru pilotů (Pechová & Šišová, 2016). K základním hodnotícím technikám byly postupně přidávány další, psychologické a vědecké metody. (Montag, 2002)

Bělohlávek (1994) udává, že metoda je systematicky využívána již více než 50 let. Poprvé byla metoda použita v USA v Michiganské Bellově centrále v roce 1958. Centrála vyvinula speciální program – Early Identification Assessment Program (EIA), který trval jen jeden den, aby bylo možné ročně ohodnotit více uchazečů. Nejprve se pomocí této metody ve firmě vybíral především střední management, ke konci šedesátých let se AC využívalo i pro management vyšší (Pechová & Šišová, 2016).

Podle Pechové a Šišové (2016) vývoj AC neprobíhal zcela bez problému, a ne všichni mu byli z počátku nakloněni. Tato metoda byla kritizována za svou finanční nákladnost, velký tým hodnotitelů a velkou metodickou a časovou náročnost.

Do Evropy přišla později, nejprve do Velké Británie, Francie, Německa a zemí Beneluxu. V zahraničí je metoda využívána delší dobu, ale i u nás je AC stále častější a využívanější metodou. I přes to může být pro část pracovního trhu stále novinkou a pro řadu uchazečů spíše stresovou záležitostí. První zmínky využití metody v našich podmínkách, jsou z první poloviny 20. století, kdy se nejvíce rozvíjela psychologie práce a organizace zejména ve firmě Baťa (Hroník, 2012).

Assessment centrum může být jednou z metod, kterou zaměstnavatel využije pro výběr nových zaměstnanců do firmy. Je ale důležité, aby nebylo na assessment centrum

nahlíženo jako na jednu metodu, ale na souhrn více metod, které se většinou používají v personálně-psychologické praxi. Podle Hroníka (2012, s.46), *je AC časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzením.*“ Realizace AC musí podléhat jasně definovaným standardům – Základní pravidla a etické zásady realizace assessment center (Vaculík, 2010).

Charakteristické pro AC je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi základní kameny AC patří analýza pracovní pozice, vytvoření kritérií pro pozorování a hodnocení chování, zařazení většího počtu metod různého typu, využití většího počtu zacvičených posuzovatelů a integrace pozorování. Nutnou podmínkou pro to, aby bylo AC skutečně funkční metodou je od samého počátku jeho projektování systematický přístup. (Vaculík, 2010)

Podle Bolse (1996) je AC metodou pragmatiků. Nevznikla z teoretických modelů, ale z praxe. Základní myšlenka je ta, že pokud chci ověřit účastníka, zda a jak je schopen reagovat v určitých situacích, musím ho pozorovat právě v těchto konkrétních situacích a dát mu možnost projevit jeho schopnosti a dovednosti.

Ze všech metod, které jsou užívány k výběru vhodných zaměstnanců, je tato metoda jednou z nejnáročnějších na realizaci, čas, počet osob a finanční náklady. Na druhou stranu informace, které personalisté z AC dostanou o uchazečích, jsou podstatnější a komplexnější než u jiných využívaných technik.

Montag (1994) a Armstrong (1999) uvádí, že pokud chceme mluvit o AC v pravém slova smyslu, měl by soubor zmíněných technik zahrnovat:

- Předem jasně definované parametry, které chceme zjišťovat.
- Musí být použito více druhů technik.
- Většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky (dimenze, vlastnosti, dovednosti) uplatní – a to v současnosti nebo ještě lépe v budoucnosti.
- Chování účastníků musí být ve většině situací každého AC sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci.

- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Závěrečná zpráva o každém účastníkovi musí být výslednicí všech použitých technik a musí přihlížet k závěrům všech příslušných pozorovatelů.

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry vyhovují uchazeči kultuře organizace. Také umožňují uchazečům možnost se lépe vcítit do organizace a jejích hodnot, díky čemuž se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda je bude práce v organizaci uspokojovat či nikoliv. Je to nejvhodnější metoda pro kandidáty, kteří se ucházejí o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností. Dobře prováděné AC může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a pomůže lépe identifikovat jejich rozvojové plány, než by bylo při posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem. (Armstrong, 1999)

1.2 Development centrum

Assessment centrum bylo původně spojováno v kontextu předpověď výkonu potenciálního pracovníka na nové pracovní pozici. Další oblasti týkající se řízení lidských zdrojů, jako jsou například potřeby vzdělávání a tvorby rozvojových plánů, byly až jako jeho druhotným využitím (Bols, 1996). Takovému využití AC, zaměřenému na rozvojové programy se někdy říká „development centres“ (počeštěný název „development centrum“). Je to metoda, která se užívá pro zjištění potenciálu pro vůdcovské pozice (Appelbaum, 1998). Při realizaci development center (dále jen „DC“) se používají stejné metody a techniky jako při AC a liší se jen svým účelem. K tomuto rozlišení došlo proto, že se zaměstnanci obávali pojmu assessment centrum a pojem development centrum považovali za přijatelnější (Bols, 1996). Development centrum je využíváno za účelem stanovení rozvojových potřeb stávajících zaměstnanců, nikoliv pro výběr nových.

Myšlenka samotného DC se vyvinula z poznatku, že samotná účast v AC má nepopíratelný vliv na jeho účastníky. Dokonce i v případech, kdy jim není poskytnuta formální zpětná vazba, dozvědí se sami o sobě i o činnosti samotné organizace díky pouhé přítomnosti ostatních účastníků (Montag, 2002). Development centrum pomáhá identifikovat stávající dovednosti a najít potenciál jednotlivců pro další rozvoj. Účastníci jsou při zadaných aktivitách pozorováni a hodnoceni stejně jako při AC. Development centrum má vysokou vypovídající hodnotu, protože kombinuje mnoho metod včetně skupinových aktivit. Účastníci se během jednoho nebo více dní v rámci svého osobního

rozvoje podílí na aktivním posuzování sebe sama a chování ostatních. Výstupem DC je rozvojový plán jednotlivce. Jedná se o poměrně důležitý způsob rozvoje zejména nástupníků. Oproti AC je tato metoda méně nákladná na osobu, a to z důvodu, že výsledkem AC může být jen jeden kandidát. Zatímco při realizaci DC se cena za účastníka podstatně snižuje a užitek z ní mají zúčastnění.

Jak uvádí Montag (1999), cílem rozvojových programů je především poskytnout hodnoceným detailní zpětnou vazbu a hodnocení jejich chování v pracovních situacích, podpořit hodnocené v tom, aby začali sami uvažovat, jak rozvinout své dovednosti v nichž mají slabiny. Dále také podpořit diskuzi mezi hodnocenými a jejich nadřízenými o jejich dalším rozvoji a plánech, identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří by mohli být rychle povýšeni do vyšších manažerských pozic. DC také pomáhá vyšším personálním a ostatním manažerům uvažovat o budoucím uplatnění a rozvoji účastníků s přihlédnutím k jejich kompetenčnímu profilu, zjištěnému během DC. Z výše uvedeného je zřejmé, že DC můžou sloužit jako rozvojové programy ale zároveň také poskytovat zdroje informací pro možné povyšování.

1.3 Rozdíl mezi assessment centrem a development centrem

Jak již bylo zmíněno dříve, development centrum vychází z prvků assessment centra. V zahraniční literatuře se s pojmem development centrum setkáme jen málokdy. Vše je pod záštitou AC, jen je vždy vysvětlen účel, za jakým je AC realizováno. Tato diplomová práce se hlouběji zabývá způsobem AC, který odpovídá formě rozvojového programu tedy tzv. development centra. Pro lepší přehlednost budou uvedeny hlavní rozdíly při realizaci assessment centra pro výběr nových zaměstnanců a assessment centra pro stávající zaměstnance, resp. development centra.

Rozdíly mezi AC a DC spočívají v některých malých detailech. V následujících řádcích jsou tyto minimální rozdíly nastíněny. Největším rozdílem mezi AC a DC je jejich účel a účastníci.

Účel a účastníci

AC slouží pro výběr nových zaměstnanců nebo pro stávající zaměstnance s vysokým potenciálem pro obsazení dané pracovní pozice. Umožňuje důkladně zhodnotit schopnosti kandidátů, a také předpovědět budoucí úspěch v dané pozici (Montag, 2002). Díky mnoha modelovým situacím je možné najít vhodného kandidáta i pro pozice, které zrovna nejsou primárním důvodem probíhajícího náboru.

DC umožňuje zhodnotit a porovnat úrovně dovedností a schopností u stávajících zaměstnanců. Stanoví individuální cíle pro další rozvoj účastníků. Na rozdíl od AC

nemůže účastník „uspět“ nebo „neuspět“, ale na základě výsledků je podporována spolupráce a další jeho rozvoj (Appelbaum, 1995).

Doba trvání

Montag (2002) uvádí, že u AC je doba trvání relativně krátká (0,5-1 den), zatímco u DC relativně dlouhá (1,5 – 2 dny). Pechová a Šišová (2016) zase na rozdíl od Montaga uvádějí, že i AC lze sestavit na několik dní a záleží na náročnosti pozice a výběru použitých metod. Hroník (1999) u DC uvádí jako nejdůležitější faktor, který ovlivňuje jeho délku, provozně ekonomický důvod, protože je velmi obtížné nahradit účastníky DC v pracovním procesu, a proto není vhodné DC sestavovat na delší dobu, než jeden den.

Doba trvání jak u AC a DC může být tedy různá, nejčastěji se však autoři shodují, že ideální délka je kolem 8 hodin.

Zpětná vazba a výstup

Účastníkům AC by měla být poskytnuta zpětná vazba stejně jako účastníkům DC. Montag (2002) považuje u AC za důležitý výstup celkový AC skór. Tento ukazatel může být měřen buď analyticky a kvantitativně, nebo kvalitativně rozbořením chování v jednotlivých situacích a odhadem chování v budoucnu.

Při DC probíhá zpětná vazba mezi zúčastněnými průběžně, jak navzájem, tak i ze strany hodnotitelů a pozorovatelů.

Pro obě varianty by měla být poskytnuta závěrečná zpráva, která by měla obsahovat dosažené škálové hodnoty, ale rovněž kvalitativní ohodnocení účastníků. Rozdíl v obsahu závěrečné zprávy je v adresování doporučení pro budoucí vývoj. U AC doporučení pro zaměstnavatele a u DC pro samotného účastníka i pro nadřízeného (Montag, 2002).

Jak již bylo uvedeno výše, rozdíly mezi AC a DC jsou minimální, vždy záleží hlavně na tvůrcích daného AC a DC.

1.3.1 Výhody a nevýhody DC

Jako každá psychodiagnostická metoda, i DC má své výhody a nevýhody, které je potřeba před zahájením samotné přípravy zvážit. V následujících řádcích budou největší výhody a nevýhody popsány tak, jak je uvádějí někteří autoři.

Appelbaum (1998) vidí nespornou výhodou DC ve využití mnoha lidí a technik k hodnocení účastníků. DC podle něj poskytuje komplexnější základnu informací, která vede k lepší stanovením rozvojových plánů. Při realizaci DC vkládají organizace zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj do zaměstnanců/účastníků.

Další velkou výhodou popisuje Hroník (1999) jako sledování chování účastníků v interakci s ostatními při modelových situacích, které mohou kdykoliv reálně nastat. Díky modelovým situacím je možné pozorovat účastníka, jak se chová „tady a teď“. Oproti diagnostickým testům účastník neříká, jak by se v dané chvíli zachoval, ale opravdu tak koná.

Vaculík (2010) zase říká, že díky většímu počtu pozorovatelů/hodnotitelů je u této metody zajištěna větší objektivita při hodnocení. Hodnotitelé mohou být jak externí, tak interní. Externí mají zpravidla odstup a nezaújatý pohled na hodnocení, zatímco interní mohou lépe hodnotit na základě znalostí firemní kultury.

Různost metod zajišťuje flexibilitu. Díky ní je možné pružné přizpůsobení metod zadání a kritériím. DC je flexibilnější než ostatní diagnostické nástroje, které se v současnosti používají. (Hroník, 2005)

Nezapomenutelnou výhodou je i proces učení se. Každá modelová situace představuje zkušenost, kterou mohou získat jednak účastníci, tak hodnotitelé. K procesu učení dochází i bez zpětné vazby, ovšem její poskytnutí efekt učení ještě zvýrazňuje. (Montag, 2002)

Mezi hlavní nevýhody patří čas, který je potřeba vynaložit jak na přípravu DC, tak na samotnou realizaci a závěrečné vyhodnocení výsledků DC (Vaculík, 2010). Čas se promítá do vyšších nákladů za pronájem prostor, kde se DC koná, tak do mezd hodnotitelů a do ušlého zisku z pracovního výkonu účastníka.

Finanční náročnost DC je oproti jiným diagnostickým metodám vyšší, ovšem dostatečné nevyužití potenciálu stávajících zaměstnanců a nutnost najmout nové, může být pro zaměstnavatele mnohem více nákladné (Kyriánová, 2005).

Kritickým faktorem mohou být i špatně vyškolení pozorovatelé, kteří musí být schopni nezávisle posoudit vystupování účastníka. Je důležité, aby práce hodnotitelů byla vysoce kvalitní, založená na zkušenostech a odborných znalostech (Vaculík, 2010).

Hroník (2007, s. 121) mluví o tzv. *riziku chabé výzvy, které znamená, že umělé prostředí lidem nevyhovuje, neboť reálná situace je dokáže motivovat mnohem více*. Pro tyto případy je vhodnější použít metodu psychodiagnostických testů, k odhalení osobnosti

člověka a aspekty jeho chování. Proto je někdy vhodná kombinace jak modelových situací, tak psychodiagnostických testů.

1.4 Principy DC

Na rozdíl od jiných metod, které mají využití při výběrů, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, se DC odlišuje zejména naplňováním tří základních principů (Hroník, 2007): princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu, princip sledování změny v ohraničeném čase. Díky dodržení těchto principů se také realizátor DC vyhne chybám a zkreslení výsledků (Hroník, 2007). V následujících odstavcích budou tyto principy popsány, tak jak je autor ve své knize vysvětluje.

Doba trvání – Princip sledování změny v ohraničeném čase

Doba trvání DC je časově ohraničená, ale jak již bylo zmíněno, jeho délka může být různá. Záleží na počtu zvolených modelových situací. Autor poukazuje na fakt, že někteří účastníci se mohou více projevovat již od samého začátku programu, jiní potřebují na svůj projev delší čas. Díky delšímu času, který mají pozorovatelé v průběhu DC pro hodnocení účastníků, je zde předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry a tento rozdíl mezi účastníky může být tak vyrovnán.

Rozmanitost a počet metod – princip různého úhlu pohledu

Díky multisituačnosti, kterou DC nabízí, má pozorovatel možnost vidět účastníka v různých situacích a zároveň z různých úhlů pohledu (Hroník, 2007). Vaculík (2010) ještě dodává, že by modelové situace, které jsou během DC použity, měly být vybrány tak, aby v konečném důsledku každá kompetence byla sledována alespoň ve dvou modelových situacích.

Skladba a počet pozorovatelů/hodnotitelů – princip vícero očí

Výsledek a efektivita celého DC stojí hlavně na pozorovatelích/hodnotitelích. Základními prvky pro jejich efektivitu jsou různost, dostatečný počet a profesionalita.

Různost je dána především věkem, pohlavím, zkušenostmi a tím, zda jsou interními či externími pozorovateli. Tato heterogenita zajistí mnohostranný pohled na danou situaci (Hroník, 2005). Hroník (2007) také uvádí, že je nezbytná mnohostrannost hodnocení účastníka, proto u DC nelze přiřadit jednoho hodnotitele k jednomu účastníkovi a každý hodnotitel by tak měl sledovat někoho jiného.

Hroník (2007) udává, že dnes lze v praxi pozorovat několik významných trendů okolo DC:

- jsou koncipována taková DC, která umožňují měřit nejen měkké kompetence, ale i tvrdé, jejichž základ tvoří odborné znalosti,
- v dnešní době, kdy jsou stále vyšší požadavky pro práci v elektronickém prostředí, může být i DC přeneseno do tohoto prostředí,
- metoda AC a DC se kombinuje s dalšími metodami (můžou jimi být například sociogram mezi účastníky, či mini 360° feedback, taktéž mezi účastníky).

1.5 Jednotlivé techniky používané v DC (modelové situace)

V následujících řádcích budou blíže vysvětleny modelové situace, které je možno během DC použít. Modelové situace by měly podněcovat uchazeče k tomu, aby produkovali různé formy chování a umožnily tak sledování zvolených kompetencí. Modelových situací může být velké množství. Záleží na tvůrci DC, jaké a kolik modelových situací do programu zařadí. Více než na samotné kreativitu a počtu situací, záleží na jasně vymezených a formulovaných pravidlech, co bude předmětem pozorování a jak bude zaznamenáváno.

Úkoly bývají zaměřeny na reálné situace (např. konfliktní situace, které se ve firmě vyskytují) nebo naopak méně reálné situace (uvěznění na Měsíci, ztroskotání na ostrově, atp.). Při řešení těchto situací je nutná jistá kreativita, flexibilní myšlení. Vše je časově ohraničeno a řeší se ve skupince více lidí (Montag, 2002). Díky reálnějším modelovým situacím je možné měřit charakteristiky člověka, které jsou závislé na zkušenostech, vznikají procesem učení a uplatňují se v konkrétních typech situací nebo problémů – jedná se o dovednosti (Vaculík, 2010).

1.5.1 Skupinová diskuze

Montag (2002) dělí skupinové diskuze do několika kategorií. Na řízené nebo neřízené, s hraním rolí nebo bez hraní rolí, s předchozí přípravou nebo bez ní. Pro stávající zaměstnance, jako účastníky DC, je vhodné zvolit variantu neřízené, spontánní diskuze bez hraní rolí. Důvodem je skutečnost, že by každý účastník měl zaujmout tu roli, která mu je v pracovním kontextu přirozená a můžeme sledovat, kdo se první ujme slova, kdo rád prosazuje svůj názor a naopak.

Pokud ovšem chceme zjistit, jak by se uchazeč choval v jiné z rolí, je vhodné nastolit diskuzi řízenou, kdy je diskuze vedena moderátorem.

Průběh skupinové diskuze vypadá asi takto. Účastníkům je nastoleno téma – problém, o kterém se bude diskutovat. Účastníci se v časovém limitu mají dohodnout na řešení problému. Při této modelové situaci, jak již bylo zmíněno výše, je možné sledovat schopnost účastníků se prosadit, sdílet informace, ovlivňovat ostatní. Je možné také vypořádat charakteristiky jako aktivita-pasivita, dominance-submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost, částečně i empatie. Díky skupinové diskuzi můžeme získat informace i o tom, zda je člověk ochoten prosazovat opačný názor, pokud vnímá situaci jinak než druzí, jak dokáže zohlednit skupinové řešení na úkor vlastního nápadu a zda udrží atmosféru týmu. Hroník (1999) uvádí, že při této modelové situaci je důležitější než jeho výsledek, samotný jeho proces. Hodnotitelé pozorují, jak vzniká společný názor.

Nevýhoda této metody může vyplývat ze složení skupiny. Toto složení může ovlivnit chování účastníků. Charakteristiky jednotlivých účastníků a jejich počet spoluutváří skupinovou dynamiku (Vaculík, 2010). Ta může vést ke změně chování a prožívání účastníků. Je možné tuto nevýhodu kompenzovat, pokud se pečlivě zaznamenají všechny podmínky, za kterých se modelové situace odehrávají (počet účastníků, rodová příslušnost, celková aktivita skupiny).

Problém těchto modelových situací je také ten, že mnohé z nich jsou již natolik rozšířené, že je mohou znát už samotní uchazeči. Proto je potřeba každý úkol vhodně modifikovat a inovovat, aby bylo zabráněno zvýhodnění uchazečů, kteří modelovou situaci načetli nebo už někdy řešili v minulosti.

1.5.2 Individuální prezentace

V této modelové situaci máme na výběr z různých variant. Například prezentace pouze před hodnotiteli nebo i před účastníky, buď s aktivní nebo pasivní rolí hodnotitelů, případně i ostatních účastníků. Téma prezentace je dáno a může se například odvíjet od závěrů předchozí skupinové diskuze. Témata mohou být také losována, ale je důležité dbát na srovnatelnou obtížnost všech témat. (Montag, 2002)

Individuální prezentace může být realizována buď s předchozí přípravou nebo bez ní. Druhá varianta je pro DC vhodnější, a to z důvodu, že chceme vyzkoušet stávající zaměstnance, kteří mají zájem například do vyšší funkce, jak jsou schopni na novou situaci reagovat okamžitě. Prezentace je také časově limitována. Montag (2002) uvádí jako optimální délka samotné prezentace 5-10 minut, a stejný čas na případnou diskuzi.

Při individuální prezentaci pozorujeme, jak je účastník schopen danou problematiku vysvětlit, jak přesvědčivě je schopen o daném tématu mluvit, případně jak obhájit svůj

názor. Můžeme zde vypožorovat určité charakteristiky jako jsou odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, ale i dominance apod.

1.5.3 Individuální či skupinové řešení problému

Tato technika se může zdát podobnou oběma předcházejícími. To, že je vhodné ji zařadit do DC samostatně, má své opodstatnění. Při nastolení konkrétní situace k řešení, lze během této techniky sledovat chování účastníků, které se mohou blížit konkrétním podmínkám na stávajícím pracovišti a umožní vidět účastníky pod jiným úhlem.

Oproti předchozím technikám umožňuje tato modelová situace projevit schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení, ochotu přebírat zodpovědnost, vůdčí schopnosti aj. (Montag, 2002)

1.5.4 Řízení porady

Jedná se o specifický příklad řízené diskuze s hraním rolí. Roli moderátora přejímá jeden z hodnocených.

Pro realizaci DC je tato technika velice účinnou v kombinaci s pořízením videozáznamu, který umožní odstranit mnohé nedostatky velice rychle a účinně, a také pokud je řízení porady pro danou skupinu účastníků obvyklou činností. (Montag, 2002)

1.5.5 Třídění došlé pošty

Při řešení této situace uchazeč po uvedení do situace (popis funkce, kterou zastává, základní cíle, priority) vstupuje do místnosti, kde na něj čeká pracovní stůl, písemná korespondence s různými problémy, elektronická korespondence počítači a průběžně několik telefonátů. Současně by měl uchazeče být obeznámen i s denním plánem, který musí doplnit, či pozměnit právě na základě svých zaktualizovaných rozhodnutí. Po roztřídění pošty by měl hodnocený své rozhodnutí vysvětlit. Účastník by měl navrhnout harmonogram dne a od kdy do kdy bude dané úkoly řešit, v jakém pořadí a jakou mají důležitost (Pechová & Šišová, 2016).

Technika je vhodná především pro určité manažerské pozice. Je značně náročná na přípravu, čas a intenzivní spolupráci celého organizačního týmu. Je nutné zajistit zabezpečit pro všechny kandidáty stejné podmínky. Také je vhodné celou akci zaznamenávat na kameru. (Montag, 2002)

Při této technice se projeví uchazečovy schopnosti v organizaci vlastní práce, schopnost rozhodovat se, schopnost stanovit si priority, dovednosti v řízení vlastního času, ale také vhodnost a přiměřenost přijatých rozhodnutí, odolnost vůči stresu a schopnost

delegování úkolů na další zaměstnance. Z výše uvedeného výčtu schopností, je tato technika využívána pro zjištění předpokladů pro manažerské pozice (Pechová & Šišová, 2016).

1.5.6 Hraní rolí

Tato situace se nejvíce blíží pracovní realitě. Uchazeči zastávají přidělené role, stejně tak jako realizátoři DC. Účastník může vystupovat například v roli podřízený/nadřízený a vést rozhovor s realizátorem, který zastává opačnou pozici nadřízený/podřízený. Můžou být nastoleny i jiné role kupříkladu kolegové, prodejce a zákazník, uchazeč o místo a vedoucí pracovník. Pechová a Šišová (2016) uvádí variantu, kdy jsou oběma partnery jen uchazeči, kteří na začátku dostali zadané role. V tomto případě se doba strávená nad modelovou situací zkrátí na polovinu.

Pro jakou variantu se zadavatel rozhodne, záleží na tom, jakou vztahovou kompetenci chce posuzovat.

1.5.7 Zjišťování faktů

Tato metoda se může být součástí některé z výše uvedených metod. Jedná se ovšem také o jednu z individuálních metod, kdy jde o rozhovor se specifickým cílem – hodnocení musí zjistit potřebná fakta pro jeho další rozhodování. Hodnotí se specifické komunikační dovednosti, schopnost stanovit si priority, schopnost rozpoznat jádro problému. (Montag, 2002)

1.5.8 Případové studie

Jedná se o individuální techniku, kdy je uchazeči nastíněn problém, většinou v písemné podobě, a on má za úkol odpovědět na předem zadané otázky a vysvětlit, jak by zadaný problém řešil. Odpovědi mohou být zpracovány písemně nebo prezentovány ústně jako kombinace předchozí techniky „individuální prezentace“.

Hodnotí se správnost řešení, ale též úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém, stanovit si priority. Pokud uchazeči některé informace chybí, může si je domyslet, ale vše musí uvést v konečném řešení. Díky tomu může hodnotitel sledovat, zda uchazeč pracoval se smysluplnými daty nebo úplně mimo realitu, zda si práci ulehčil nebo zkomplikoval (Pechová & Šišová, 2016).

1.5.9 Psychodiagnostické metody

Montag (2002) uvádí, že by psychodiagnostika rozhodně neměla zaplňovat velkou část DC. Jedná se spíše o doplňkovou metodu. Je však vhodné ji do DC zařadit, protože se

neopírá jen o výsledky získané pozorováním. Je možné použít standardizované osobnostní dotazníky nebo některé výkonnostní testy. Nutnou podmínkou použití psychodiagnostiky v rámci DC je účast nebo spolupráce zkušeného psychologa nebo vyškoleného pracovníka.

Základem pro rozhodnutí, zda psychodiagnostiku zahrnout do DC nebo nikoliv, musí být již od počátku definovaný účel celého DC.

1.6 Validita DC

Důležitou otázkou při použití jakékoliv z psychodiagnostických metod je vědět, zda zvolená metoda měří to, co má a zda metoda umožňuje dosažení účelů, ke kterým je určena (Montag, 2002). V této práci je účelem DC identifikace schopností a dovedností zaměstnanců. Oproti klasickému AC, jak jej známe (za účelem výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici), má diagnostické DC v oblasti validity posuzovat vzájemnou nezávislost kompetencí. U klasického AC je výsledkem celkové hodnocení (zpravidla jedno výsledné číslo), proto není třeba, aby do něj byly zařazeny na sobě nezávislé kompetence. Tato nezávislost je ale důležitá právě v případě diagnostického DC, kdy je výsledkem hodnocení úrovní jednotlivých kompetencí (Vaculík, 2010).

Pokud stejné chování nemůžeme zařadit do více kompetencí, dá se mluvit o nezávislosti kompetencí. Protože bývá tento předpoklad při realizaci diagnostického DC těžké naplnit, je možné nezávislost kompetencí posuzována jinak. Vaculík (2010) ve své knize mluví o tzv. konceptuální odlišnosti kompetencí, tj. dvě kompetence lze považovat za odlišné tehdy, pokud je možné, aby jejich úroveň byla odlišná (Thorton & Rupp, 2006).

„Posouzení konceptuální odlišnosti bývá prováděna odborníky tak, že uvažují nad tím, zda je možné, aby dvě posuzované kompetence nabývaly různých úrovní. (Příkladem může být schopnost člověka generovat nové nápady a schopnost kritického zhodnocení těchto nápadů. Je-li možné, aby byl člověk v jednom silný a ve druhém slabý, pak lze kompetence označit za konceptuálně odlišné.“ (Vaculík, 2010, s.172).

Hlavním cílem diagnostického DC je diferenciální diagnostika (odlišení různých charakteristik jednotlivce). Jen díky přesnému rozlišení těchto kompetencí je možný budoucí rozvoj zaměstnance. Vaculík (2010) mluví o posuzování diskriminační validity jako o jednom z hlavních témat validizace výsledků diagnostického DC. Podstata této validizace spočívá v tom, že *„pokud měří jedna metoda validně jednu charakteristiku, pak by mezi naměřenými skóry a skóry jiné charakteristiky mel být malý (ideálně žádný) vztah“* (Vaculík, 2010, s. 172).

Jinými slovy Montag (2002, s.27) popisuje, že „diskriminační validitu určuje to, jak dobře jsou definovány jednotlivé zjišťované charakteristiky, a jak dobře jsou navrženy jednotlivé modelové situace v DC z pohledu toho, jak dobře jsou schopny odlišit jednotlivé charakteristiky navzájem od sebe. Hodnota diskriminační validity roste s klesající korelací mezi různými charakteristikami měřenými v jedné situaci. Zároveň je podmínkou vysoké diskriminační validity velmi nízká korelace mezi jednou charakteristikou zjišťovanou v jedné situaci, a jinou charakteristikou měřenou v situaci jiné.“

Montag (2002) ještě zmiňuje další druhy validity, a to konstruktovou validitu a konvergentní validitu. Konstruktová validita nám dává odpověď na otázky, co vlastně chcí zjišťovat a zda jsou navržené modelové situace pro identifikaci hledaných charakteristik vhodné. Tato validita nelze vyjádřit matematicky nebo statisticky. Její výsledek je jen odhad založený na postupném shromažďování informací a důkazů, že navržené situace jsou skutečně vhodné pro zjišťování vybraných předpokladů. Konvergentní validita říká, jaká je shoda v měření určité kompetence ve dvou či více modelových situacích.

Konvergentní a diskriminační validita bývá zasažena do širšího kontextu konstruktové validizace DC. (Vaculík, 2010)

Otázka validity AC není jednoduchá a detailnější rozbor všech druhů validit by bylo možné popsat v samostatné práci. Validita DC není hlavním cílem této práce, proto jí nebude věnován větší prostor, tím ale není popírána její důležitost z hlediska tvorby DC.

1.7 Rozhodovací fáze (zda DC realizovat)

Před samotnou fází realizace, předchází fáze rozhodovací. V této fázi je nezbytné zamyslet se nad tím, zda je DC ideální volbou právě pro řešení našeho „problému“, zda je možné zorganizovat DC pomocí vlastních zdrojů nebo je nutná externí firma (Pechová & Šišová, 2016). Tvůrci DC musí vzít v potaz několik skutečností.

Je nutné si uvědomit, že pro realizaci DC je potřebné splnit dvě hlavní podmínky. První podmínkou je využití více pozorovatelů/hodnotitelů oproti jiným metodám (například psychodiagnostickým testům) a druhá podmínka, použití více různých technik. (Montag, 2002)

Tyto předpoklady samozřejmě vstupují do oblasti nákladů, proto jak již bylo zmíněno dříve, finanční stránka celého DC hraje při rozhodování velkou roli. Před samotným uvažováním, jak DC udělat je tedy nutné si položit otázku, zda máme finanční

prostředky, které nám pokryjí náklady jak na přípravnou fázi, tak na samotnou realizaci. (Montag, 2002)

Rovněž není vhodné se pouštět do realizace DC bez předchozích zkušeností. I přes dobrou personálně odbornou výbavu podniku, je nezbytnou nutností, aspoň pro první realizace, navázat spolupráci s některou ze seriózních poradenských nebo konzultantských firem (Pechová & Šišová, 2016). Hrozí tady riziko, že pokud budou účastníci DC vnímat z nějakého důvodu průběh a závěr DC jakkoliv negativně, hrozí tím diskreditace nejen metody samotné, ale i personalistické činnosti a možná i managementu v celé organizaci.

Je však důležité vybrat správnou poradenskou firmu. Řada poradenských firem využívá „módy AC/DC“ a to se odráží nejen na ceně jejich práce, ale také na tom, že může být podporovaná realizace DC i tam, kde zrovna není vhodná a kde bylo by možné využít jinou, levnější variantu.

Další otázku, kterou si musíme při rozhodování o DC položit je, zda máme dostatek času pro jeho realizaci. Doporučená délka je minimálně jeden den, ovšem někteří autoři (Montag, 2002) doporučují spíše vícedenní DC. Mezi hlavní důvody patří především:

- Metoda u nás není příliš rozšířená, proto jsou výkony účastníků první den poznamenány tím, že vlastně neví, co se od nich čeká. Současně nejsou úplně zvyklí na přítomnost hodnotitelů/pozorovatelů.
- Situace, v nichž jsou účastníci pozorováni, by se měly alespoň částečně opakovat. Důvod je ten, aby došlo k rozvoji nebo zlepšení zkoumané kompetence.
- Po každé technice by měl být dostatečný čas, který věnují hodnotitelé na zpracování výsledků svých pozorování.

Z uvedených důvodů časové náročnosti je nutné si předem stanovit, jaké kompetence nebo dovednosti chceme sledovat a jaký má daná modelová situace účel. Možná dojdeme ke zjištění, že stejných výsledků můžeme dosáhnout jinou, levnější a časově ne tak náročnou variantou.

Montag (2002) též zdůrazňuje, že v této fázi je důležité získat podporu vrcholového vedení organizace. Příprava a průběh DC je tak náročný, že k němu občas někteří už od počátku přistupují negativně. Pokud vnímá vedení DC jako něco zbytečného, o co oni nemají zájem a ani se na realizaci nechťejí podílet, může to být jednou z příčin selhání DC jako metody.

1.8 Přípravná fáze

Fáze přípravy je velmi důležitá a tomu také odpovídá časová náročnost, kterou vyžaduje. Je vhodné ji realizovat formou projektu. Tento přístup lépe vymezí skupiny, kterých se bude týkat, předem stanoví náklady, vytipuje možná rizika, a také stanoví kontrolní body v časovém harmonogramu. Je potřeba jasně, srozumitelně a konkrétně definovat účel a cíl DC a stanovit způsob využití výsledků. (Montag, 2002)

V projektu by měli být zahrnuti jak pracovníci personálního oddělení, tak externí konzultanti, ale i vedoucí pracovníci, kteří se na realizaci DC budou podílet jako interní hodnotitelé/pozorovatelé.

Kvůli důležitosti přípravné fáze je zde vhodné užití skupinové spolupráce před individuální. Je to proto, že větší skupina může lépe definovat kritéria hodnocení nebo požadované dovednosti vhodné pro rozvoj. Samotná podstata techniky je založena na různorodosti názorů více hodnotitelů. (Montag, 2002)

V přípravné fázi tedy musí rozhodnout například o místě, kde bude DC realizováno. Zda je možno využít vlastních možností nebo je nutné pronajmout externí prostory. Dále je nutné zvážit délku DC. Zda se bude jednat o nejčastěji volenou variantu délky DC (8 hodin) nebo je potřeba času více. Časové hledisko se ovšem nejvíce odvíjí od počtu a druhu modelových situací, které chceme během DC použít a ty jsou zase sestavovány na základě kompetencí, které chceme posuzovat. Kompetence jsou dány kompetenčním modelem, který je sestaven v každé organizaci individuálně a podle pozic, které zaměstnanci v organizaci zastávají a jaké jsou k ní vázané schopnosti. S tím se pojí otázka, pro koho bude DC určeno, na koho bude náplň DC cílena. Odpovědi na tyto otázky jsou tedy vzájemně provázány, jak je zde naznačeno.

1.8.1 Kompetence a kompetenční model

Výše byla zmíněna nutnost zvážit kompetence a kompetenční model před samotnou realizací. Hroník (2007a) ve své publikaci uvádí, že pod pojmem kompetence si máme představit „JAK“ dosahují „CO“. Jinými slovy, není podstatné jen to, co konkrétně člověk dosáhl, ale jakým způsobem to udělal. Pod pojmem „CO“ se skrývá měřitelný výkon (čísla, výsledky) a pod pojmem „JAK A ČÍM“ způsob práce, kompetence (způsobilosti), kterými dosahují „čísla“.

Kompetence na rozdíl od rysů nemají stabilní povahu. Koncentrují v sobě určité vzorky chování. Právě pro jejich nestabilitu jsou vhodným kritériem pro hodnocení, od kterého neočekáváme, že bude vyjadřovat stále stejnou míru dané vlastnosti. Jsou vhodnějším kritériem oproti vlastnostem, protože mají zjevnější vztah k výkonu. „Kompetence je trs

znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování). Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastnosti, tolik procent dovedností apod.“ (Hroník, 2007a)

Pro to, aby byl kompetenční model funkční, musí vykazovat určité předpoklady (Hroník, 2007a):

Kompetenční model je uživatelsky přátelský – je potřeba si uvědomit, že uživatelé kompetenčního modelu jsou manažeři a jejich podřízení nebo vedoucí pracovníci. Nejedná se o specialisty na kompetenční modely. Proto uživatelsky přátelský kompetenční model bude obsahovat maximálně 12 kompetencí. Více není žádoucí.

Bez rysů nebo dovedností – kompetenční model by neměl obsahovat konkrétní vlastnosti jako je například svědomitost nebo dovednosti jako asertivní chování. Tyto vlastnosti a dovednosti budou zahrnuty v kompetenci, která bude vyjadřovat dotahování věcí do konce.

Má návaznost na strategii společnosti (vertikální integrace) – je nutné, aby kompetenční model zohledňoval kompetence nezbytné pro dosažení cílů organizace. Z tohoto důvodu neleze vytvořit jeden univerzální platný model pro všechny organizace.

Současné kompetenční model vytváří jednotný, výkladový rámec pro hodnocení, rozvoj, výběr a případně odměňování (horizontální integrace)

Je jednotný – v rámci jedné organizace by se měl používat pouze jeden kompetenční model. Více různých modelů např. jeden pro management druhý pro obchodníky, by nebyl příliš funkční

Je sdílený – kompetence vyjadřují očekávané chování, a proto je potřeba, aby každý vnímal své chování skrze kompetence.

Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány z různých kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Je potřeba, aby kompetenční model navazoval jak na business strategii, tak na personální strategii. Pokud máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme patřičné kompetence. Díky kompetencím a kompetenčnímu modelu jsou vytvořena kritéria, která se mohou uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb. Stejně tak je možné je využít při vyhodnocování efektivity rozvoje. Na základě identifikace profilu kompetenčního modelu je možné pak navrhnout rozvojový program. (Hroník, 2007b)

Sociální kompetence

Sociální kompetence mají složitou strukturu. Jsou průnikem různých dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů. Sociální kompetence lze chápat několika způsoby. Například jak uvádí Smékal (1995) jako „*obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním kontaktu založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti.*“ Dále je na ni možno nahlížet jako na zběhlost, zkušenost člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy v souladu s cíli organizace. Sociální kompetence jsou nezbytnou částí kompetencí v různých profesích a funkcích kde hraje práce s lidmi významnou roli.

Mezi složky sociální kompetence se podle Smékala (1987) řadí:

Aktivita – je zde vnímána jako činorodost, vnitřní pohnutka zabývat se problémy mezi lidmi, nenechávat je neidentifikovatelné a neřešené;

Autorita – schopnost člověka lehce získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi;

Emocionální zralost – kontrola nad vlastními pocity, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích, vyvarování se urážlivosti a ješitnosti;

Empatie – schopnost vžít se do druhých lidí, být citlivý k jejich potřebám, pocitům, problémům. Schopnost vnímání vztahu mezi jejich vnitřním světem a chováním, ale také schopnost porozumění tomu, proč je člověk svým okolím vnímán a hodnocen tak, jak je;

Inciativa – sebemotivace;

Integrita – jde především o schopnost vyznat se v sobě, být předpověditelný pro druhé, mít zdravou sebedůvěru a schopnost začleňovat do své osobnosti nové zkušenosti, které se vymykají dosavadním;

Komunikační dovednosti – jasné, srozumitelné sdělování informací, záměrů, přání a nezraňujícím způsobem i kritiky, dovednost vyjadřovat neverbálně své pocity a přání, umět naslouchat a zabývat se konstruktivně názory druhých;

Kooperativnost a participativnost – schopnost spolupráce a ochota podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem;

Charisma, kouzlo osobnosti – člověk dokáže druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je, získat si jejich sympatie a důvěru;

Organizační schopnosti – plánovitost, systematickost, formulování cílů, úkolů v časové posloupnosti a vlastní realizaci se zpětnou vazbou;

Poznání lidí a vztahů mezi nimi – dovednost vyznat se v lidech a znalosti o tom, jaké vlastnosti a charakteristiky lidí jsou důležité v různých situacích a jak je identifikovat;

Reflexe pocitu druhých – podobné jako empatie, ale v tomto případě ji lze chápat jako schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na druhé;

Sebereflexe – schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí, a naše vlastní motivy i jednání;

Sociální obratnost – umění navazovat kontakt, přizpůsobením se druhému, citlivost na sociální kontext

Za klíčové autor považuje komunikační dovednosti, reflexi a sebereflexi.

Manažerské kompetence

Pro každou firmu, která chce být považována za významnou, je důležité vytvořit model klíčových kompetencí (aplikovatelný na všechny zaměstnance firmy) a model manažerských kompetencí. Podle Hroníka (1999) neexistuje jeden univerzální psychologický typ správného a úspěšného manažera. V manažerských kompetencích rozlišuje technické kompetence a kompetence v jednání s lidmi. Autor tak dělí manažerské kompetence na 5 podsystémů: **osobnost (kdo)**, **kompetence manažerské technologie (co)**, **sociálně-psychologické kompetence (jak a s kým)**, **oborové know-how (kde)** a **manažerská vize (proč)**.

Jak již autor uváděl dříve, nelze definovat jednotnou **osobnostní strukturu**. U jedné firmy může mít určitá skladba osobnostních rysů předpoklad pro výkon manažerské funkce, zatímco u jiné firmy nemusí být vůbec vhodná. Jeden z mnoha seznamu kompetencí vhodných pro manažerské funkce popsali autoři Prokopenko a Kubr (1996, str. 27). Ti říkají, že by se u manažera měli rozeznávat tyto osobnostní rysy:

- *vitální energie, neúnavnost, vnitřní energie, která pohání manažera vpřed;*
- *důslednost, která znamená zaměření na detail bez ztráty celkové vize;*
- *motivovanost vzhledem k cíli, cílevědomost, která je představována především schopností soustředit se na výsledky;*
- *tvořivost jako schopnost myslet v nových souvislostech a přitom systematicky;*
- *kulturní přizpůsobivost a porozumění jakožto schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí;*

- *schopnost týmové práce, která je charakterizována jako vytvoření kooperujícího společenství a využívání možností jeho jednotlivých členů*
- *sebedůvěra, sebeuvědomění s reálným vnímáním vlastních předností a nedostatků;*
- *charisma, které je darem umožňujícím inspirovat druhé*
- *vlastní systém hodnot, umožňující konzistentní chování v nepřehledných situacích a rozlišování dobrého a špatného.*

Hroník (2007) ale tohoto seznamu opět poznamenává, že zvýraznění některých ze stránek osobností nemusí být u každé manažerské funkce vhodné. Někdy může být i přehnaná míra určité vlastnosti na dané funkci na škodu.

Kompetence manažerské technologie znamenají především zkušenosti, znalosti a dovednosti, které se vztahují ke konkrétním úsekům organizace (finanční, marketing, logistika, aj.) a součinnosti mezi nimi. Tyto kompetence se dají získat během vysokoškolského studia.

Sociálně-psychologické kompetence obsahují hlavně intrapersonální dovednosti a odpovídají sociálním kompetencím, které byly zmíněny již dříve.

Prokopenko a kol. popisují **oborové know-how** třemi následujícími kvalitami:

- soubor základních vědomostí o výrobě, technologii, trhu a trendech daného oboru,
- důvěrná znalost prostředí a konkurence
- osobní vazby s manažerskými či odbornými autoritami daného oboru, znalost vzájemných vztahů

Na závěr Hroník uvádí, že ten, který disponuje výše zmíněnými 4 kompetencemi, je schopen definovat i poslední kompetenci **manažerskou vizi** neboli odpověď na otázku proč.

V současné době se ale stále častěji prosazuje dělení manažerských kompetencí na: funkční kompetence, business kompetence a behaviorální (sociální) kompetence (Hroník, 2007).

1.9 Personální zabezpečení DC

Na přípravě, a i samotné realizaci, se podílí mnoho odborníků. Ať už z řad vnitřních – personalisté, vedoucí manažeři, tak z řad vnějších – specialista, externí pozorovatel, psycholog. Je důležité, aby přípravnou fázi řídil někdo se zkušenostmi s realizací DC. Proto je vhodné při prvních DC přizvat specialistu, který celou přípravnou fázi povede. V opačném případě by mohlo dojít ke znehodnocení celé metody. Nyní budou vysvětleny základní role pro DC, tak jak je ve své publikaci vysvětluje Pechová a Šišová (2016) :

Psycholog

Pokud chceme využít všech výhod a možností DC, musí být v týmu psycholog. Je důležité, aby byl přítomen již v přípravné fázi, kdy by měl být důkladně seznámen se zájmem firmy a pomůže konkretizovat kompetence, které budou sledovány. Dále je jeho práce v proškolení všech pozorovatelů, kteří se budou DC účastnit. Pozorovatelé musí být seznámeni se zásadami pozorování a základními chybami, které se mohou vyskytnout. Při realizaci DC je úlohou psychologa sejmout baterii testů, kterou sestavil na základě přípravné fáze. Také se stává jedním z pozorovatelů, vyhodnocuje výsledky, interpretuje závěry z testů a pozorování, a také poskytuje zpětnou vazbu účastníkům.

Pozorovatelé/hodnotitelé

Tuto funkci zastávají manažeři, personalisté, externí hodnotitelé a psycholog. Jak bude kvalitní celé DC záviset z velké části právě na zkušenostech a zacvičení pozorovatelů. Počet pozorovatelů by neměl být menší než polovina celkového počtu účastníků. Každý pozorovatel je schopen kvalitně pozorovat maximálně dva hodnocené. Čím je vyšší počet pozorovatelů, tím vyšší validita celého DC. Je nutné, aby se pozorovatelé střídali v pozorování jednotlivých účastníků. Ideální stav je ten, kdy každý pozorovatel sleduje každého účastníka minimálně v jedné, nejlépe ve více situacích a má tak možnost vyjádřit se v hodnocení ke každému účastníkovi.

Management

Management se účastní DC již od přípravné fáze. Často vzniká iniciativa pro realizaci DC právě u vyššího managementu. Management, resp. přímí nadřízení, by měli nejlépe znát úkoly a cíle svého oddělení a na pozorování a hodnocení by se měli podílet hlavně oni.

Moderátor

Funkce moderátora je potřebná až při samotné realizaci DC. V úvodu moderátor seznámí účastníky s programem a účelem celého projektu. V průběhu DC zadává úkoly, sleduje čas, odpovídá na dotazy. V závěru shrnuje průběh a oznámí další postup.

Externí specialisté

Je mnoho specializovaných agentur, které se zaměřují na firemní rozvoj a nabízejí zkušené specialisty, kteří již absolvovali dostatečný počet DC, aby mohli provádět DC v odpovídající kvalitě. Je na uvážení zadavatelské firmy, zda si nechá celé DC sestavit externí firmou nebo využije odborníky pouze na určité fáze celého procesu. V prvních pokusech o sestavení DC je ovšem vhodné služeb externích specialistů využít pro všechny fáze DC.

Účastníci – hodnocení

K účastníkům DC by se mělo přistupovat s maximálním ohledem na jejich pocity a potřeby. Jejich důvěra v metodu i motivace k podání maximálního výkonu zásadně ovlivňuje celý průběh a výsledek DC. Proto je důležité, aby všichni účastníci měli jasné informace o průběhu DC předem a byl jim vysvětlen jeho přínos a účel.

1.10 Pozorování jako metodologický základ DC

Základní výzkumnou metodou pro AC a DC je metoda pozorování, respektive strukturované pozorování s intervencí (Montag, 2002). Je potřeba zajistit, aby bylo pozorování co nejvíce předem stanoveným způsobem zaměřené a byly zabezpečeny podmínky pro co největší objektivitu. Při pozorování se můžeme zaměřit na to, jak člověk v záměrně navozené situaci projevuje emoce, jedná s druhými lidmi, vztahuje se k úkolům a věcem, chová se k sobě samému (Hroník, 1999).

U DC nelze použít přísně vědecký přístup zjišťování dat. Nejedná se o laboratorní ani „polní“ výzkum. Musíme si uvědomit, že pracujeme většinou s vyškolenými laiky; nezávislé proměnné nejsou udržovány pod důslednou kontrolou a pozorovatelé se často opírají o svou intuici. (Montag, 2002)

Ve většině technik používaných u DC se do určité míry manipuluje s některými nezávislými proměnnými (podněty), které jsou poměrně složitě strukturovány. My potom sledujeme a většinu i měříme závislé proměnné (reakce pozorovaných subjektů na tyto podněty) (Montag, 2002).

Pro všechny projektanty DC je záměrem udržet pro všechny účastníky standardní podmínky a manipulovat s nezávisle proměnnými stejným způsobem. Konstantní podmínky se udrží díky konstantnímu zadání, poskytnutím stejných pomůcek všem účastníkům, vymezení stejného časového prostoru pro všechny. Montag (2002) uvádí, že i zde může být nekonstantním prvkem například denní doba a v případě rozsáhlejších programů i roční doba a prostředí, kde se DC koná.

1.10.1 Pozorovatelé

Během přípravné fáze by nemělo být opomenuto setkání externích a interních hodnotitelů. Vzájemně by se měli proškolit, shodnout se na zvolených kompetencích, porozumět jejich definicím a jednotlivých projevů v rámci hodnotících škál. Je dobré mít připraven kompletní manuál, aby si mohli pozorovatelé nastudovat kompetence a další organizační věci před realizací DC.

Během samotné realizace DC by měl být účastník pozorován vždy minimálně dvěma pozorovateli současně, aby byla zajištěna objektivita pozorování (Vaculík, 2010). Při rozdělování rolí pozorovatelů, je důležité brát v úvahu možnosti pozorovatelů. Nelze jim přiřadit dva účastníky, kteří budou ve stejném čase plnit úkoly v rozdílných místnostech. Pozorovatelé by neměli přecházet mezi jednotlivými místnostmi a pozorování by mělo být kontinuální.

Pozorovatelé si během celého DC zaznamenávají údaje do záznamových archů. Nezasahují do průběhu modelových situací, nekomentují, nekritizují ani nechválí samotné uchazeče nebo jejich chování. Mohli by tím uchazeče ovlivnit, motivovat je nebo způsobit nežádoucí změnu chování. (Vaculík, 2010)

Vliv přítomnosti pozorovatelů na chování pozorovaných je patrný v každé situaci pozorování. Subjekty vždy nějakým způsobem na přítomnost pozorovatelů reagují. To je obecně vzato jedna z nejslabších stránek DC. Může se projevat zvýšenou trémou účastníků, snahou o sociálně žádoucí projevy chování, tendenci reagovat ne spontánně, ale tak, jak si účastník představuje, že by reagovat měl (Montag, 2002). Jediný možný způsob, jak eliminovat tento nežádoucí vliv, je adaptovat účastníky na přítomnost pozorovatelů.

Po každém úkolu by měla následovat skupinová porada hodnotitelů. Pozorovatelé by se měli radit vždy v dostatečném odstupu od uchazečů, nejlépe v jiné místnosti. Uchazeči by nikdy během průběhu DC neměli nabýt dojmu, že něco je v nepořádku, ale že vše probíhá podle plánu (i když tomu tak není). Tyto záležitosti by měla odbourat kvalitní příprava před zahájením DC.

Bártová a kol. (2017) považují postup při integraci záznamu všech hodnotitelů za velice důležitou věc, a proto by měla být součástí školení všech hodnotitelů. Nabízí dvě možnosti integraci dat - skupinovou diskuzi a statistické zpracování.

Skupinová diskuze nabízí náhled na účastníka DC z různých perspektiv. Někteří pozorovatelé si mohou všimnout určitých projevů chování, které jiní nestihli zaznamenat. V tomto případě je výhodou, pokud tým pozorovatelů tvoří různorodá skladba lidí s různými zkušenostmi, názory a pracovními pozicemi. Z této formy integrace může současně plynout nevýhoda, kdy chce skupina za každou cenu dojít k rozhodnutí týmově a výsledné hodnocení není na základě hodnocení nejkvalifikovanější osoby, ale týmové shody. (Bártová a kol., 2017)

Statistické zpracování je založeno na číselném hodnocení každého účastníka. Mezi pozorovateli neprobíhá žádná diskuze, pouze jsou od nich sesbírána jejich zaznamenaná data. Díky statistickému zpracování je možné provést statistické analýzy a lze účastníky porovnávat s určeným „ideálním profilem“, nebo mezi sebou navzájem. Velkou nevýhodou je ovšem omezené množství informací, které je možné z číselného hodnocení vyčíst. (Bártová a kol., 2017)

1.10.2 Příprava týmu pozorovatelů/hodnotitelů

Úspěch a neúspěch DC stojí významně na kvalitě pozorovatelů/hodnotitelů. Proto je důležité věnovat dostatečné množství času na jejich kvalitní přípravu v přípravné fázi. Z důvodu zvýšení reliability výsledků je důležité, aby byli v DC využiti pouze zacvičení lidé. Neměli by být vybráni takoví jedinci, kteří nemají zkušenosti s pozorováním chování. Ideální jsou osoby, které jsou na manažerských pozicích nebo mají za sebou sociálně-psychologický výcvik či vzdělání.

Vybraní jedinci by měli projít před realizací DC řádným zaškolením. To může být provedeno jak interním, tak externím školitelem. Samotné školení by mělo trvat alespoň jeden den. Zaškolení by mělo mít tento obsah: (Bártová et.al., 2012 s.3)

- *Seznámení s konkrétním účelem připravovaného DC*
- *Pozice pracovníků, kteří budou účastníky DC*
- *Způsob, jakým budou pracovníci informováni o výsledcích a jaké podrobnosti o účelu DC budou znát předem*
- *Měření kompetence a důvod jejich zařazení do DC*

- *Metody zařazené do DC a kompetence, které jsou v jednotlivých metodách sledovány*
- *Pravidla pozorování a jeho záznamu, kategorizace pozorovaného chování*
- *Způsob a pravidla zpětné vazby*
- *Způsob integrace záznamů všech hodnotitelů*
- *Forma písemné zprávy z hodnocení*

Pro účastníky zaškolení je hlavním cílem získání přehledu o jednotném referenčním rámci, tzn. Že všichni pozorovatelé budou sledovat stejné projevy chování v rámci jednotlivých kompetencí a mají představu o významu pojmů, která jsou u chování pozorována. Během školení by mělo dojít i k nacvičení procesu pozorování, záznamu a hodnocení chování.

1.10.3 Záznamy z pozorování

Nezbytnou součástí každého pozorování je vedení záznamu. V DC se používá několik druhů záznamových archů a kombinace více technik vedení záznamu.

Záznam chování je možné provádět několika způsoby. Pozorovatelé mohou písemně zaznamenávat všechny projevy chování. Je to velice náročný postup, protože je potřeba zaznamenávat v krátkém čase velké množství informací. Nebo další možností je záznam do tzv. behaviorálního inventáře (Vaculík, 2010). Ten je sestaven ze seznamu projevu chování, které je možno pozorovatelé při průběhu modelové situace u účastníků objevit. Tato varianta snižuje kognitivní zátěž pozorovatelů, protože mají předem stanovené, které chování zaznamenat a které nikoliv. Pozorovatel do archu označí ty činnosti, které se u účastníka projeví.

Při skupinových diskuzích je vhodnou záznamovou technikou podrobný zápis celého průběhu (záznam děje), záznam frekvencí jednotlivých účastníků vstupů do děje, čas do prvního aktivního vstupu, intervaly mezi nimi.

Převážně v individuálních modelových situacích (ale mohou být použity i při skupinových diskuzích) mají hodnotitelé seznam sledovaných charakteristik a někdy také i příklady jejich projevů. Charakteristik bývá různý počet, ale Montag (2002) uvádí, že praktické zkušenosti ukazují, že v jednom cvičení by nemělo být více než 7 charakteristik. Úkolem pozorovatelů/hodnotitelů je přiřazovat určitým sledovaným charakteristikám i hodnoty – většinou se jedná o škálovité hodnocení. Používají se

většinou poměrové škály – pěti, sedmi nebo devítistupňové. Nejpraktičtější se jeví sedmistupňová škála, která je přehledná a stále umožňuje dostatečně jemné rozlišení.

1.10.4 Chyby při vnímání druhého člověka

I když by měli být pozorovatelé řádně zaškoleni, neleze se vyhnout skutečnosti, že během pozorování se každý hodnotitel může dopustit nějakého zkreslení. Tato zkreslení probíhají spíše na nevědomé bázi. Je proto nezbytné být s těmito skutečnostmi obeznámen, a vědět, jakým způsobem nám mohou vnímání ovlivnit. Hroník (1999) ve své publikaci uvádí nejčastější chyby při vnímání druhých lidí:

Haló efekt – podstata Haló efektu je v tom, že z dílčího projevu si vytváříme celkový dojem. To znamená, že stačí jeden malý detail a pod vlivem Haló efektu jsme přesvědčeni, že právě toto daného člověka vystihuje. Efekt bývá součástí prvního dojmu a může mít kladné nebo záporné ladění.

Efekt nadměrného kontrastu – v tomto případě máme tendenci přeceňovat rozdíly, vnímáme a informace zpracováváme podle schématu „buď-anebo“. Při registraci nějakého jevu u několika lidí jsou na 7 bodové stupnici zaznamenávány především krajní hodnoty. Pozorovatel je citlivý především na rozdíl.

Efekt středové tendence – především při registraci nějakého jevu, například na 7 bodové stupnici, pozorovatel má tendenci hodnotit všechny osoby kolem střední hodnoty.

Efekt autoprojekce – jde o chybu podobné Haló efektu. Při autoprojekci máme tendenci druhým lidem připisovat své vlastnosti, které si obvykle sami před sebou nepřiznáváme.

Efekt shovívavosti, mírnosti – je také podobný „Haló efektu“, a tak trochu opakem efektu autoprojekce. Tak jako mnohdy máme tendenci posuzovat sebe v kladných vlastnostech výše a v záporných níže, posuzujeme obdobně lidi, které vnímáme jako blízké, podobné.

Efekt stereotypu – připisujeme osobě vlastnosti podle vzhledu na základě našeho vlastního úsudku. Ten je podmíněný předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schématy. Například je vzrůstem malým – má napoleonský komplex, „dlouhé vlasy – krátký rozum“, nebo je při těle – jde o dobráka.

Percepční obrana – ignorujeme nebo nedůvěřujeme informacím, které by mohly danou osobu poškodit nebo jsou nepřijatelné v rámci dané kultury.

Efekt nedávné zkušenosti – hodnocení ovlivní naše nedávná zkušenost.

1.11 Vyhodnocení

Vaculík ve své knize *Assesment centrum, Psychologie ve výběru a rozvoji lidí* uvádí jako posledním krok v tvorbě development centra, vytvoření matice metod a kompetencí. V této matici jsou propojeny kompetence a modelové situace do celku, díky kterému je možné získat validní výsledky. S maticí souvisí i měření kompetencí. Podmínkou pro reliabilitu měření je možnost provádět vzájemně nezávislá měření. Z tohoto důvodu je důležité vytvořit takový design DC, který umožňuje opakovaně měřit stejné kompetence.

Je vhodné, aby byla každá kompetence měřena minimálně třikrát nebo čtyřikrát. Díky většímu počtu měření v různých typech modelových situacích, je možné získat větší množství informací o odlišnosti chování účastníka. *„Pro tvorbu designu development centra je vhodnější zařazení většího počtu kratších modelových situací různého typu než zařazení menšího počtu delších modelových situací stejného nebo podobného typu.”* (Vaculík, 2010, s.91)

Autor dále uvádí, že není vhodné, aby byl sledován velký počet kompetencí v jedné modelové situaci. Ideální počet měřených kompetencí jdou tři až čtyři kompetence v jedné modelové situaci. U většího počtu kompetencí je pro pozorovatele velice náročné jejich zaznamenávání a hodnocení.

Díky zařazení modelových situací různého typu lze měřit tzv. maximální a typický výkon účastníka. Maximální výkon je nejvyšší úroveň kompetence, kterou účastníka v průběhu development centra dosáhl. Opakovaným měřením kompetencí může účastník projevit způsoby chování, které patří do měřených kompetencí. Typický výkon je popsán jako nejčastější chování. Lze jej zjistit opakovaným měřením stejného chování, buď v různých nebo stejných podmínkách. Typický výkon může být vhodným prediktorem pro budoucí pracovní výkon. (Vaculík, 2010)

1.11.1 Zásady informování o výsledcích

Po realizaci DC je nezbytně nutné poskytnout všem účastníkům kvalitní zpětnou vazbu. Správně poskytnutá zpětná vazba by měla obsahovat zpracované výsledky do obsahově validní zprávy, měla by být správně načasovaná a poskytnuta důvěryhodnou a kompetentní osobou.

Obsahová validita zprávy je důležitá také proto, aby účastník akceptoval výsledky DC. Zda hodnocení přijme či nepřijme může ovlivnit forma a obsah zprávy. Zpráva o výsledcích by měla v účastnících vyvolávat pocit, že celý proces měl nějaký smysl a výsledek je platný, lze mu věřit a je možné jej využít pro budoucí vývoj kariéry. Pro zajištění důvěryhodnosti zprávy je vhodné, aby zpětnou vazbu poskytoval ten, který se

podílel na vytváření hodnocení. Lze předpokládat, že takový člověk má nejvíce informací o hodnoceném.

Správné načasování zpětné vazby je základem její efektivity. Nejideálnější dobou pro sdělení výsledků je v krátkém časovém odstupu od realizace DC, kdy mají účastníci ještě o hodnocení zájem. Nelze jednoznačně říci, jak dlouhá doba po realizaci je přesně nejvhodnější, je nutné přihlédnout k situaci, ve které se účastníci nacházejí, a také počet účastníků a možná rychlost vyhodnocení dat. Maximální doba od ukončení je ovšem 2 až 3 týdny (Vaculík, 2010).

Je důležité, aby účastník výsledkům rozuměl a akceptoval je. Poskytovatel zpětné vazby se může setkat s odmítáním výsledků ze strany účastníky. V tomto případě je nutné, aby poskytovatel námitky trpělivě zvládal, odpovídal na případné dotazy a vysvětloval nejasnosti. Je nezbytně nutné, aby všechny interpretace a závěry, které jsou účastníkovi interpretovány, byly podloženy pozorovatelnými projevy chování. Poskytovatel musí být schopen zdůvodnit jakýkoliv závěr, který se ve zprávě objevuje. (Vaculík, 2010)

Po sdělení výsledků a jejich akceptací účastníkem je prostor pro diskuzi o rozvoji. Na podobě budoucího rozvoje by se měly obě strany shodnout. Pokud by účastník s něčím nesouhlasil, neměl by rozvojový plán smysl.

2 Praktická část

Praktická část předkládané práce se zabývá návrhem development centra pro Krajský úřad Moravskoslezského kraje (dále jen KÚ). Jejím základem jsou teoretické poznatky uvedené v předcházející kapitole, ale také interní informace, které KÚ poskytl autorce této práce. Především díky těmto informacím je možné sestavit development centrum přímo na míru potřebám KÚ. Výstupem bude podrobný návod pro pracovníky personálního oddělení Krajského úřadu za účelem budoucí realizace DC v rámci jejich organizace.

2.1 Metody výzkumu

Výzkum této práce spočívá ve získání informací pomocí kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru. Hlavní část informací byla posbírána během osobního rozhovoru na Krajském úřadu Moravskoslezského kraje s pracovníci personálního oddělení v říjnu roku 2017. Okruhy otázek byly předem zaslány e-mailem, ale řada otázek vznikla až během rozhovoru.

Zbylé doplňkové informace byly poskytnuty zaměstnanci personálního oddělení. KÚ také poskytl autorce práce interní dokumenty.

Během osobního rozhovoru byl veden záznam celého rozhovoru, který je v příloze (Příloha č.1). Díky vstřícnosti zaměstnanců probíhal sběr informací bez problémů.

2.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je na základě získaných odpovědí sestavit návrh development centra na míru pro KÚ. Tento návrh by měl předejít najmutí externí agentury k vytvoření development centra tzv. „na klíč“. Služby externích poradců by měly být využity jen v nejnutnější míře (např. zaškolení pozorovatelů). Díky této práci by měl Krajský úřad ušetřit aspoň částečné náklady na vytvoření DC. Předkládaný návrh určuje místo, podobu, náplň, účastníky a obsahy nutných školení pro budoucí realizaci development centra. Míra reálného budoucího využití tohoto návrhu je na vedoucí personálního oddělení KÚ. Cílem této práce není vytvoření development centra pro vedoucí pracovníky nebo jen pro určitou skupinu zaměstnanců. Navrhovaného DC se budou moci zúčastnit všichni zaměstnanci KÚ, kteří budou mít zájem o identifikaci svých dovedností. DC má i vedlejší cíl a tím je nalezení takového zaměstnance, který bude mít kompetence pro zastoupení vedoucího oddělení v jeho nepřítomnosti.

2.3 Přestavení Krajského úřadu Moravskoslezského kraje

2.3.1 Moravskoslezský kraj

Moravskoslezský kraj je jedním ze 14 vyšších samosprávných celků v České republice a nachází se v její nejvýchodnější části. Po Středočeském kraji a Praze je třetím nejlidnatějším krajem České republiky. Na severu a východě hraničí s polskými vojvodstvími – Slezským a Opolským, na jihovýchodě se slovenským Žilinským krajem. (Geografické informace, 2016). V rámci krajského uspořádání ČR je lemován Olomouckým krajem a na jihu se letmo dotýká kraje Zlínského. Tvoří ho okresy měst Ostrava, Opava, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín a Bruntál. Metropolí Moravskoslezského kraje je město Ostrava, ve kterém sídlí i krajský úřad. Rozloha kraje je 5427 km². V kraji se nachází celkem 300 obcí, z toho 5 statutárních měst, 35 měst a 3 městysy. Počet obyvatel kraje je 1 215 098 (Geografické informace, 2016). Moravskoslezský kraj patřil hlavně v minulosti mezi nejvýznamnější průmyslové oblasti v republice díky ložiskům černého uhlí v ostravsko-karvinské pánvi a rozvinutému průmyslu zpracování železa a výroby oceli.

Krajský úřad je vedle zastupitelstva kraje, rady kraje, hejtmana kraje a zvláštního orgánu kraje jedním z orgánů kraje.

2.3.2 Zaměstnanci KÚ

KÚ má v současné době 672 zaměstnanců, z toho 17 vedoucích odborů a 52 vedoucích oddělení.

2.4 Účel a důvody vzniku DC na KÚ

Specifikum celého KÚ spočívá v tom, že se jedná o složku veřejného sektoru. Všechny procesy, které se zde dějí, jsou ovlivněny zákony a směrnicemi, které procesy jakýchkoliv změn zdržují. I přes to se chce KÚ aspoň v personální oblasti přiblížit soukromému sektoru a aplikovat některé nástroje, které se v něm prokázaly jako účinné. KÚ Moravskoslezského kraje je jedním z úřadů, který se snaží zlepšovat všechny zaběhnuté procesy a posouvat se dál.

V současné době se KÚ zabývá rozvojem zaměstnanců, ale řada z nich má i tak pocit vyhoření. Někteří zaměstnanci nemají vidinu posunu ani seberozvoje. Vznikem DC chce KÚ „oživit“ zájem o rozvoj v samotných zaměstnancích. Slibuje si, že právě sami zaměstnanci budou mít zájem o poznání svých schopností a předpokladů a nalezení možností rozvoje, ať už v rámci stávající pozice, nebo jiné. Rovněž školení na „soft skills“ nejsou tak častá, jako školení odborných znalostí a je to oblast, ve které veřejný

sektor pokulhává za soukromým. Na druhou stranu je nutno brát v potaz skutečnost, že systém nástupnictví je ovlivněn Zákonem č. 312/2002 Sb., který říká, že je potřeba pro každou vedoucí pozici vypsát výběrové řízení a vedoucí pracovník musí být dosazen na základě jeho výsledků. I v případě, že zaměstnanec vykazuje výkony, které by byly hodny jeho povýšení, bez řádného výběrového řízení ho není možné do funkce dosadit. Do každého výběrového řízení se mohou přihlásit jak interní, tak i externí zájemci. Tento fakt je potřeba zohlednit jako důležitou proměnou pro úspěšnost realizace DC. V případě, kdy není možné následnictví na základě podaných výkonů, ale na každé nové místo musí být vypsáno výběrové řízení, je velice těžké najít motivaci zaměstnanců účastnit se jakéhokoliv rozvojového programu. V oblasti motivování zaměstnanců pro další rozvoj má veřejný sektor obrovskou nevýhodu oproti soukromému. Z tohoto důvodu je pro úspěšnou realizaci DC důležité začít právě u samotných zaměstnanců a najít vhodný motivační nástroj pro to, aby se chtěli DC zúčastnit.

2.5 Rozhodovací fáze

Rozhodovací fáze, zda využít možností realizace development centra již v tuto chvíli proběhla. Nápad na realizaci vzešel z personálního oddělení. Veřejný sektor je svou podstatou specifický a v oblasti personálního managementu je stále prostor pro inovace a zavádění nových nástrojů. Samotná myšlenka vznikla již v roce 2017 a došlo k projednání s vedením úřadu, zda bude podporována. Vedení nápad schválilo. Nyní probíhá na krajském úřadu sběr informací.

Finance v tuto chvíli nejsou překážkou pro realizaci. Jisté finanční zdroje jsou pro rozvojové aktivity zaměstnanců v rozpočtu vyhrazeny. Pokud by se v následujících měsících objevila možnost získání dotace za tímto účelem, kraj by si o ni zažádal.

Ze strany vedení je plná podpora, proto nemusí být obavy z nesjednocení názoru na užitečnost a přínosnost celého projektu.

Vzhledem k tomu, že Krajský úřad dosud neměl žádnou zkušenost s realizací buď assessment centra nebo development centra, je zapotřebí využít služeb externích odborníků. Úřad chce být tím hlavním, kdo konstruuje celý projekt, proto neuvažuje o najmutí agentury a zajištění celého development centra tzv. „na klíč“. Spíše je navrhována varianta externího konzultanta. Externí poradce by byl využit i při samotné realizaci jako hodnotitel, protože i v této části je zapotřebí vnějšího pohledu.

2.6 Přípravná fáze DC

Přípravná fáze zabere nejdelší čas, ze všech částí DC. Její zahájení se odhaduje na začátek roku 2019. Je potřeba, aby byla v přípravné fázi zahrnuta kromě fáze realizace i fáze po samotné realizaci. Je důležité mít připravený plán různých školení rozvoje, který bude hned v následujících týdnech, maximálně měsících navazovat na samotné DC. Účastník po realizaci DC obdrží zpětnou vazbu a v rámci té se s personalistou domluví na rozvojovém plánu, který bude přizpůsoben jeho výsledkům z DC..

Je třeba jasně, srozumitelně a konkrétně definovat účel a cíl DC a stanovit způsob využití výsledků.

2.6.1 Kompetenční model

KÚ poskytl interní dokumenty, díky kterým bylo možno načerpat informace pro definování kompetencí v rámci kompetenčního modelu. V současné chvíli se v rámci KÚ používá jeden kompetenční model pro všechna pracovní místa. Pracuje se ovšem na vytvoření nových modelů, které se budou pro jednotlivé pozice lišit. Zatím se ale nepoužívají. Nastavení výše kompetencí je u jednotlivých pozic různá a některé kompetence se nehodnotí u některých pozic vůbec (například manažerské kompetence na řadových pozicích jako jsou běžní úředníci, a ne vedoucí odborů či oddělení).

V rámci KÚ MSK se rozlišují tyto kompetence:

- odbornost,
- integrita a zodpovědnost,
- důslednost,
- nasazení,
- flexibilita,
- organizační schopnosti,
- strategické uvažování a kreativita,
- komunikační dovednosti,
- práce v týmu,
- empatie,
- kultivované vystupování,
- manažerské dovednosti,

Soubor kompetencí dle kompetenčního modelu KÚ MSK je tvořen čtyřmi skupinami kompetencí:

1. **Individuální kompetence** (odbornost, integrita a zodpovědnost, důslednost, nasazení, flexibilita).
2. **Interpersonální kompetence** (komunikační dovednosti, práce v týmu, empatie, kultivované vystupování).
3. **Kompetence pro řešení problémů** (organizační schopnost, strategické uvažování a kreativita).
4. **Manažerské kompetence.**

Níže budou uvedena přesná specifika jednotlivých kompetencí a jaké projevy chování se u dané kompetence požadují:

Odbornost

Do této kompetence se zařazuje úroveň odborných znalostí jednotlivce. Je u ní podstatné, jak velké má zaměstnanec schopnosti tyto odborné znalosti využít na své pozici, jak velká je míra jeho profesních zkušeností a znalostí z oblasti veřejné správy včetně orientace v dané problematice.

Míra odbornosti se posuzuje podle samostatnosti pracovního výkonu a schopnosti zaměstnance použít odborné znalosti ke zvládnutí daného úkolu. Za přínos se považuje, pokud zaměstnanec při plnění daného úkolu uvažuje v kontextu prostředí, ve kterém úkol řeší a ke kterému se vztahuje.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- profesní zkušenost,
- všeobecný přehled v oblasti veřejné správy a chodu úřadu,
- uvažování v širších souvislostech,
- znalost a orientace v dané problematice,
- samostatnost při zpracování pracovních úkolů.

Důslednost

Tato kompetence zahrnuje především pečlivost a odpovědnost. Pod pojmem důslednost se myslí, že jedinec dotahuje věci do konce a nenechává je nedodělané. Než se přesune k dalšímu úkolu, předcházející téma uzavře. Zaměstnanec věnuje pozornost, detailům, je spolehlivý, pokud něco slíbí, tak to splní a není potřeba jej kontrolovat.

Při detailnějším popisu je pod pojmem důslednost myšleno, že zaměstnanec je na jedné straně ochotný přebrat zodpovědnost jak za sebe, tak i za větší celek, v jehož rámci je pak schopen samostatně se rozhodovat a nést důsledky svého rozhodování. Na straně druhé je zvyklý zodpovědnost naplňovat, což je chápáno jako to, že si bere jen tolik, kolik unese.

Důsledný zaměstnanec je realistický, vychází z toho, co je možné, nestaví si tzv. „vzdušné zámky“ a nezabývá se tím, jaké by to bylo v ideálním případě. Vytváří tlak na výsledky, ptá se po konkrétních výstupech, chce vidět jasné výsledky, a také jich dosahovat.

Ve svých záležitostech má pořádek a systém, ví, co kde má, udržuje i přehledný systém své práce a díky tomu je možné prakticky kdykoliv jeho práci předat. Je disciplinovaný, chodí včas, respektuje a dodržuje pravidla, nařízení a postupy. Také je přesný, má neustále přehled o přesných číslech, názvech, jménech, neoperuje pouze s vágními pojmy.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- pozornost, spolehlivost,
- systematickosti,
- dodržování nastavených pravidel,
- pečlivost,
- přesnost,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- disciplinované chování,
- schopnost domýšlet věci do důsledků,
- schopnost hledání širších souvislostí a vazeb.

Integrita a zodpovědnost

Tuto kompetenci není lehké popsat. Integrita a zodpovědnost u zaměstnanců KÚ je vyjadřována tím, jak jedinec zvládá sám sebe, jak je zralou osobností. Znamená, že je jedinec odvážný, nebojí se podstoupit smysluplné riziko a je ochotný jít, jak se lidově říká, s vlastní kůží na trh.

Zaměstnanec, který naplňuje vnitřní integritu a zodpovědnost je důvěryhodný, jeho slova a činy jsou v souladu, neříká něco jiného, než dělá. Takovému zaměstnanci nedělá

problém přijmout zpětnou vazbu. Pokud mu je něco vytýkáno, tak pozorně poslouchá a vyvozuje z toho změnu ve vlastním jednání.

V případě, že se zmýlí nebo udělá chybu, je ochotný chybu přiznat, nekamufluje a nevymlouvá se. Dále je u něj vidět ochota vstoupit i do nepříjemné situace, nevyhýbání se např. kritice, sdělování nepříjemných zpráv či nepopulárních rozhodnutí.

Většinu času je optimistický, pozitivní, zaměřený na konstruktivní řešení. Netrápí se s daným problémem, ale hledá řešení a cestu, jak z něho ven. Zaměřuje se na možnosti vlastního jednání, na to, co může ovlivnit a cestu hledá sám. Nezabývá se problému větami typu „to já neovlivním“, „to není moje věc“. Také přijímá realitu, jaká je, nezabývá se tím, jaké by to bylo „kdyby...“ a vychází ze současného reálného stavu. Ve svém chování je konzistentní, bez ohledu na to, s kým zrovna jedná nebo jakou má náladu, a hlavně je odolný vůči manipulaci.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- pozitivní přístup, vstřícnost,
- schopnost stát si za svým rozhodnutím, odolnost vůči manipulaci a korupci,
- schopnost přijmout zpětnou vazbu,
- spolehlivost, dotahování věci do konce, dodržování pravidel,
- zaměření na konstruktivní řešení (netrápit se s problémem, ale hledání cesty ven),
- schopnost vtáhnout zaměstnance do pracovního prostředí,
- sebeovládání, nebát se přiznat chybu, přijetí zodpovědnosti za své jednání, být nad věcí,
- přijetí a aplikace klíčových i nepopulárních rozhodnutí,
- logická argumentace pro klíčové i nepopulární rozhodnutí (obhajoba, přirozená autorita).

Nasazení

Pod touto kompetencí se skrývá osobní nasazení. Jedinec je plně loajální s organizací, chápe potřeby jako celku, kterého je sám součástí a přispívá k naplnění těchto potřeb. Zaměstnanec sám chce, aby vše fungovalo, jak má.

Pokud je potřeba něco udělat, dokáže se i sám omezit a nabídnout svou pomoc, aby toho dosáhl (např. přesčasy). Má schopnost formulovat návrhy na zlepšení, z vlastní iniciativy nikoliv jen pod příslibem finanční odměny. Respektuje externího a interního klienta, jeho potřeby i případné chyby.

Jedinec je ochotný a vstřícný, nekritizuje zadání či podmínky, ale soustředí se na maximální naplnění požadavků. Snaží se naplnit na něj kladené nároky a také jim přizpůsobit své jednání.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- chuť do práce,
- časová flexibilita,
- pozitivní myšlení,
- ochota a vstřícnost,
- nápaditost (schopnost přicházet s novými nápady),
- sebemotivace,
- aktivní přístup, iniciativa při řešení problému,
- schopnost strhnout ostatní k vyššímu výkonu,
- vytrvalost.

Flexibilita

Tato kompetence znamená ochotu přijmout změnu a rychlost s jakou se s ní zaměstnanec vypořádá. Pod tuto kompetenci řadíme i to, jak je jedinec schopný se přizpůsobit, ztotožnit se s novou situací nebo postupem, jak je motivovaný pro nové projekty a výzvy, kterým se nebrání, ale dokonce se jich rád účastní. Součástí je i schopnost operativně a efektivně řešit nové problémy a navrhopat nové pracovní postupy vycházející ze změn.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- schopnost přizpůsobit se dané situaci,
- ochota přijmout změnu,
- rychlé rozhodování a jednání,
- schopnost učit se rychle novým věcem,
- schopnost přijmout změnu,
- přijímání "výzev" (náročnější úkoly),
- schopnost operativně a efektivně řešit nové problémy a navrhopat nové pracovní postupy,
- schopnost odhadovat (předjímat) možná rizika.

Organizační schopnosti

Organizační schopnosti jsou u jedince prokázány, pokud je schopen situační analýzy. Pod ní si čtenář může představit to, že tam, kde je třeba, rozebírá problém na základní činitele a nachází příčiny problému.

Zaměstnanec by měl snadno chápat i složitější instrukce, dokázat pracovat s informacemi, strukturovat je a vztahovat ke své situaci. Dokáže z vlastních zkušeností vytvářet pravidla a učí se tím, že něco dělá.

Jedinec má logické myšlení, dokáže samostatně nacházet řešení i u problémů, které se ještě v organizaci neřešily. Uvažuje v souvislostech.

Při plánování postupuje systematicky a na základě stanovených priorit. Má schopnost organizovat informace a efektivně za sebe řadit procesy tak, aby celkový výsledek byl co nejlepší. Patří sem schopnost plánovat a koordinovat, schopnost rozpoznat širší souvislosti, vyvodit z nich důsledky a zorganizovat činnost tak, aby vedla ke zdárnému výsledku.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- koordinace činností,
- systematicčnost,
- schopnost určit si priority,
- schopnost rychle analyzovat situaci,
- schopnost operativně se rozhodnout,
- schopnost plánovat,
- logické uvažování v širších souvislostech,
- chápání vzájemné návaznosti jednotlivých procesů,
- proaktivní přístup řešení problémů.

Strategické uvažování a kreativita

Jedinec s touto kompetencí jde k podstatě věci. Vnímá širší kontext a dokáže se podívat na situaci z různých úhlů pohledu. Nemyslí jen na „tady a teď“, ale vnímá i delší časový horizont (až několika let).

Strategicky myslící člověk, dokáže myslet několik kroků dopředu. Prvním krokem si připravuje prostor pro další krok. Správně určuje priority, dokáže odlišit důležité od nedůležitého a podle toho se také chová.

Zaměstnanec chápe vzájemné návaznosti jednotlivých procesů. Jeho vnímání práce nekončí hranicemi jeho oddělení či odboru. Je schopen svůj plán projednat a prosadit si ho. Má dostatečný nadhled pro posouzení všech objektivních vstupů dané situace. Kreativní zaměstnanec se nebojí hledat nová řešení a nové způsoby.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- sledování trendů,
- schopnost uvažování v souvislostech,
- orientace na budoucnost,
- kreativní řešení uplatnitelné v praxi,
- hledání inovativních řešení,
- schopnost analytického myšlení,
- akceptace požadavků jiných stran,
- schopnost nadhledu.

Komunikační dovednosti

Hlavním rysem této kompetence je schopnost komunikovat věcně, jasně, stručně a srozumitelně, komunikace má strukturovaný projev. Komunikační dovednosti u zaměstnance znamenají, že má dobré prezentační dovednosti a dokáže přesvědčivě argumentovat.

Při komunikaci dokáže naslouchat druhým lidem, dává jim to najevo a zvažuje to, co mu ostatní říkají. Jedinec se sám zajímá o názory druhých lidí.

Je komunikativní, otvírá komunikaci, kdykoli je to vhodné a udržuje ji otevřenou, dokud není vše vyřešeno. Má přirozenou autoritu a reprezentativní způsob vystupování. Dokáže zaujmout posluchače a přimět je uvažovat o dané problematice.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- schopnost předat informace,
- schopnost získat informace,

- vyjadřovací schopnosti,
- asertivita,
- schopnost upoutat pozornost,
- logická argumentace,
- schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně,
- diplomatické vystupování – schopnost volit vhodná slova,
- schopnost nadchnout ostatní,
- ovládání neverbální komunikace.

Práce v týmu

Tato kompetence se projevuje hlavně schopností najít si v týmu svou roli a plynule se začlenit do aktivit. Pokud zaměstnanec vidí, že někdo potřebuje pomoc, snaží se ji sám nabídnout. Je schopen pomoci i tam, kde nejde přímo o jeho práci.

Jedinec, který dokáže dobře pracovat v týmu, se dokáže zhostit role řadového člena týmu, protože nemusí nutně být v jeho čele, aby byl aktivní. Přispívá týmu i tam, kde mu to nepřinese větší osobní užitek (vyšší odměny nebo více pozornosti jeho osobě).

Bez problémů předává informace a podílí se na celkovém výsledku. Snaží se vtáhnout druhé do hry, pomáhá jim najít si svou roli v týmu.

Komunikuje a jedná otevřeně, problémy řeší přímo a nepomlouvá. Pokud nastane problém, řeší ho přímo s tím, koho se týká.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- schopnost vzájemné tolerance a respektování,
- schopnost meziodborové spolupráce,
- loajalita k týmu,
- ochota uznávat dané role,
- schopnost konstruktivního a objektivního jednání,
- schopnost inovativního myšlení,
- schopnost vést tým,
- schopnost motivace členů týmu,

- otevřená, aktivní komunikace a přímé řešení problémů

Empatie

Jedinec s touto kompetencí chápe a respektuje city a pocity druhých. Zajímá se o potřeby druhých a snaží se tlumit zbytečné konflikty. Vyhýbá se zraňujícím způsobům, nedevaluje druhé, nezasahuje nepříjemně do osobní sféry.

Empatický zaměstnanec se zajímá o to, v čem se lidé liší (jací jsou, co je baví, v čem jsou dobří) a v maximální možné míře toho dokáže využít. Zajímá jej, jak lidé přišli ke svým (odlišným) stanoviskům. Dokáže poznat, když druhý potřebuje povzbudit a dodá mu sebedůvěru. Sám dokáže ocenit druhé.

V krizové situaci dokáže uklidnit rozčileného nebo zbytečně nešťastného kolegu. Pracovat s ním v týmu je příjemné, vytváří pohodovou (i když pracovní) atmosféru. Vnáší do situace humor, dokáže odlehčit situaci, udělat si legraci i sám ze sebe. I ve složité situaci je schopen si zachovat odstup a objektivně posoudit danou věc.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- zájem o druhé,
- schopnost naslouchat,
- schopnost se vcítit a pochopit danou situaci,
- pozitivní přístup,
- tolerance k ostatním,
- schopnost objektivity,
- schopnost klást vhodné otázky,
- klidné řešení krizových situací,
- schopnost zachovat nadhled a odstup při řešení problémů.

Kultivované vystupování

Kultivovaný jedinec je schopen se chovat adekvátně dané situaci. Má profesionální vstřícný postoj vůči ostatním. Jeho oděv a celkový dojem je decentní, což znamená, že odpovídá danému prostředí a neobsahuje nevhodné výstřelky.

Vyjadřuje se spisovně a dokáže v případě nutnosti upravit mluvu protějšku. Je vlídný a vstřícný, umí zabránit vzniku konfliktů.

Jeho verbální i neverbální komunikace jsou v souladu a odpovídají dané situaci. Zaměstnanec s kultivovaným vystupováním se chová podle etikety.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- užívání spisovného jazyka,
- vhodná úprava zevnějšku,
- vstřícná verbální komunikace,
- vstřícná neverbální komunikace,
- schopnost sebeovládání,
- schopnost předcházet konfliktům,
- diplomatické vystupování,
- schopnost vystupovat podle pravidel etikety,
- jednání v souladu se zásadami pravidel etiky i mimo úřad.

Manažerské kompetence

Tato kompetence je zde jakoby „navíc“. Je v podstatě obsažena v předchozích kompetencích, ale úmyslně je vypíchnuta zvlášť. Pod manažerské kompetence patří, že jedinec dokáže motivovat druhé, strhnout je a nadchnout pro věc. Vytváří nejlepší možné podmínky pro rozvoj druhých.

Dokáže zvolit adekvátní styl vedení podle situace a nevolí jej podle svého momentálního psychického rozpoložení. Ví, kdy podpořit a kdy být direktivní. Znalosti a dovednosti, které má, předává v maximální možné míře dál a vychovává si svého nástupce.

Je schopen část svých kompetencí delegovat tak, aby nebyl zahlcen operativou na úkor práce s lidmi. Podporuje kolegy i podřízené v adekvátní míře. Dokáže přitvrdit tam, kde je to smysluplné. Jedinec se nebojí dát i negativní zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu poskytuje často, rychle, konkrétně a bez zbytečné devalvace.

Má schopnost vysvětlit. Dokáže jasně předat ucelené informace, sdělení uzpůsobuje tomu, ke komu mluví. Neskáče z místa na místo, uvádí informace ve smysluplném kontextu tak, aby navazovaly na to, co již druhá strana ví a aby se týkaly toho, co se po

ní chce. Při práci s druhými dokáže najít jejich potenciál (silná místa) a dokáže je rozvinout a využít k všestrannému prospěchu.

V rámci dané kompetence se posuzuje:

- schopnost vést a řídit podřízené,
- rozhodnost,
- schopnost plánování, organizování a kontroly činnosti odboru/oddělení,
- schopnost řešit problémy,
- vysoká úroveň prezentačních a komunikačních dovedností,
- schopnost konstruktivní zpětné vazby,
- schopnost delegovat pravomoci,
- schopnost motivovat podřízené,
- schopnost nalézt potenciál u svých podřízených a využít jej,
- podpora rozvoje svých podřízených zaměstnanců,
- schopnost strhnout a nadchnout zaměstnance pro danou věc.

2.7 Účastníci DC centra

DC v Krajském úřadu by mělo být určeno všem zaměstnancům, kteří mají zájem o získání povědomí o svých silných a slabých stránkách, případně pro ty, kteří mají zájem o rozvoj v rámci jejich dosavadní kariéry. Není tedy cílem vytvořit DC, které bude jen pro vedoucí pracovníky nebo určitou skupinu zaměstnanců.

Protože se v současné chvíli v rámci organizace KÚ nepracuje s tzv. „talenty“ a ani zde není vhodný nástroj, který by dokázal tyto jedince rozpoznat, může být DC využito také pro jejich identifikaci. Primárním cílem této práce je sice sestavit program development centra pro všechny zaměstnance, ale jsou v něm zahrnuty také modelové situace, které identifikují manažerské kompetence. Díky tomu je možné jako vedlejší cíl nalézt potenciální nové vedoucí pracovníky jednotlivých odborů. Jejich identifikace je důležitá, protože se dotýká současného problému ve vedení oddělení. V případě delší nepřítomnosti vedoucího oddělení, není na některých odděleních nikdo schopen jeho práci komplexně zastoupit. Z tohoto důvodu, chce KÚ pomocí DC také identifikovat možné nástupce nebo náhradníky vedoucích odborů, kteří by měli předpoklady pro vedoucí pozice.

Pro účast zaměstnanců v DC je nejdůležitějších jejich samotný zájem dozvědět se něco sami o sobě. Vybraným účastníkům pro DC by měl být před samotnou realizací vysvětlen jeho záměr a smysl. Vše by mohlo probíhat formou workshopu pár měsíců před realizací. Je velice důležité, aby smysl a záměr DC byl dobře představen.

2.8 Hodnotitelé/pozorovatelé DC

Hodnotitelé/pozorovatelé DC by měli být primárně z řad interních zaměstnanců. Je ovšem důležité mít zastoupení i ze strany externích pozorovatelů. Ti by měli být zkušenými odborníky a v prvních realizacích DC takovými supervizory.

Interní zaměstnance je potřeba zaškolit. V současné chvíli nemá nikdo kompetence k hodnocení během DC. V minulosti sice proběhlo školení hodnotitelů pro AC za účelem výběru zaměstnanců, ovšem to bylo v roce 2012 a samotné AC se nikdy neuskutečnilo. K dnešnímu dni už řada vyškolených na KÚ nepůsobí, nebo jsou poznatky ze školení zapomenuty. Školení by měla mít na starosti externí firma. Obsahem školení by měly být nejen teoretické informace, ale i praktický nácvik. Školení by mělo zahrnovat informace:

- účel realizovaného DC,
- měřené kompetence a jaké projevy chování jim odpovídají,
- využití modelových situací, jaké kompetence prověřují, jaké modelové situace,
- pravidla pozorování, čeho si všímat,
- možné chyby, kterých se pozorovatel může dopustit a jak se jim vyvarovat,
- poskytnutí individuální zpětné vazby účastníkům.
- pravidla zpětné vazby
- návaznost DC na hodnotící systém a na rozvojový program

Z interních zaměstnanců by byli vybráni jako hodnotitelé primárně vedoucí odborů, oddělení a zaměstnanci personálního oddělení. U nich lze předpokládat, že mají jisté manažerské schopnosti a jsou schopni provádět objektivní hodnocení.

Při hodnocení účastníků je důležitým prvním krokem pečlivý záznam pozorovaného chování. Díky důslednému záznamu můžeme předejít vlivu dlouhodobé paměti na posudku, a také osobních předpojatostí při hodnocení. Během školení by měli být hodnotitelé seznámeni s hodnotícím archem. Pro některé hodnotitele je lepší verbální popis projevů chování, pro jiné jen zaškrťování odpovídajících bodů na hodnotové škále. I toho důvodu je dobré zavést diskuzi na téma hodnotícího archu, zda všem pozorovatelům způsob zaznamenávání pozorování vyhovuje, nebo by jej bylo dobré

v něčem změnit. I záznamové archy mohou být vytvořeny na základě diskuze všech pozorovatelů a nemusí být předem stanoveny a neměnné. V této práci je přiložen návrh hodnotícího archu, který obsahuje jak hodnotící škály, tak místo pro verbální popis projevů chování. (Příloha č.2)

Poté, co se hodnotitelé seznámí nebo navrhnou záznamové archy, následuje kategorizace chování a určování úrovně chování. Hodnotitelům jsou představeny kompetence a při společné diskuzi se hledají takové projevy chování, které například odpovídají nejvyšší hodnotě při kompetenci „Organizační schopnosti“. Některé návodné projevy chování jsou předloženy pozorovatelům předem, je ovšem nutné zajistit, aby všichni pozorovatelé věděli, jaké projevy chování mají sledovat a jak je hodnotit. Na základě odborné literatury (Vaculík, 2010) autorka navrhuje následný obsah závěru pro hodnotitelé:

- jaké chování mají pozorovat,
- jakým způsobem ho zaznamenat,
- jaké chování přiřadit do jaké kompetence,
- jakému chování přiřadit jakou úroveň,
- jakým způsobem dospět k hodnocení úrovně kompetencí

Následným krokem během školení je nácvik pozorování. Nejideálnější formou je zkouška modelových situací na sobě samých. Pozorovatelé se během nácviku musí naučit pozorovat ty projevy chování, které patří do měřených kompetencí a následně je zaznamenat. Také by si měli zkusit nanečisto ohodnotit úroveň měřených kompetencí.

Je nutné se během školení dohodnout na postupu při integraci záznamu všech hodnotitelů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jsou možné dvě formy. Skupinovou diskuzi a statické zpracování. Autorka této práce spatřuje jako ideální variantu kombinaci obou způsobů. Dále autorka navrhuje KÚ, aby aspoň v této oblasti využil externí pomoc pro zaškolení pozorovatelů v DC. Protože hodnotitelé jsou nejdůležitější složkou DC a je na nich závislá kvalita celého DC je potřeba podniknout všechny výše zmíněné kroky pod vedením zkušených odborníků.

2.9 Délka a místo konání DC

Délka samotné realizace DC je navrhována na jeden den s místem konání přímo na KÚ. KÚ disponuje vhodnými prostory, jako jsou konferenční místnosti. Jednalo by se jen o

indoor aktivity. Frekvence realizace DC se přepokládá jednou za půl roku, v prvním roce možná pouze jednou za rok.

2.10 Podoba DC

Z výše uvedených důvodů vzniku DC v rámci organizace KÚ, bude mít DC podobu tzv. diagnostického assessment centra. Tato podoba DC má za cíl zjistit, jaké má nebo nemá člověk schopnosti a dovednosti. Je takzvaným prvním krokem k rozvoji. Na tento typ DC dále navazují rozvojové aktivity, které mají za cíl odstranit rezervy nebo posílit silné stránky jedince.

Teorie říká, že by měly být do programu zařazeny jen takové kompetence, které je možné rozvíjet, jsou ovlivnitelné, a také je možné je měnit v krátkém čase (Vaculík, 2010). Hlavním účelem development centra KÚ, je identifikace klíčových schopností zaměstnanců. Z tohoto důvodu budou také do programu zařazeny kompetence, které jsou stabilní či těžko ovlivnitelné.

2.11 Pozorování a jeho záznam

Jako nejefektivnější způsob hodnocení hodnotí autorka pozorování, které provádí všichni posuzovatelé při všech modelových situacích. Každý hodnotitel má možnost sledovat všechny účastníky při všech situacích a získat o nich lepší a ucelenější obraz chování. Je také možné provádět pozorování, kdy hodnotitelé posuzují jen určitou situaci. Bohužel v navrhovaném DC není možné z časových důvodů provádět pozorování, kdy budou u všech modelových situací přítomni všichni hodnotitelé. Hodnotitelé budou posuzovat vždy danou modelovou situaci a uvidí všechny účastníky v jedné situaci. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, záznam chování je možno provádět několika způsoby.

V práci je navržen záznamový arch s tzv. behaviorálně zakotvenou observační škálou. Jde o číselnou stupnici se slovním komentářem popisujícím chování odpovídající číselnému hodnocení (Vaculík, 2010). Výhoda této metody je časová úspora při záznamu. Předem stanovená škála umožňuje rychlé číselné hodnocení kompetencí. Díky těmto záznamům je možné posoudit výkony účastníků a jejich vzájemné porovnání. Tuto škálu je možné doplnit vlastním slovním hodnocením.

Sestavení hodnotící škály úrovně sledovaných kompetencí.

Bodová stupnice od 1-5, kdy krajní hodnoty jsou definovány jako 1 – nedostatečná úroveň chování, nebyly nalezeny požadované projevy chování a 5 – excelentní úroveň chování, projevy chování naplňuje v plném rozsahu.

Pro to, aby byly definovány odpovídající úrovně projevů chování ke každé kompetenci konkrétně a bylo jasné, co je například myšleno pod hodnotou 4 u „schopnosti předat informace“, není v této práci dostatečný prostor. Proto autorka navrhuje důkladnou diskuzi všech hodnotitelů o těchto úrovních a projevech chování před realizací DC. Níže je uveden příklad záznamového archu, jak by mohl vypadat.

Tab. 1 : Záznamový arch

Aktivita		Skupinová diskuze				
Sledované kompetence		Úroveň sledovaných projevů chování				
Komunikační dovednosti	schopnost předat informace	1	2	3	4	5
	schopnost upoutat pozornost	1	2	3	4	5
	schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně	1	2	3	4	5
Poznámky						
Práce v týmu	schopnost vzájemné tolerance a respektování	1	2	3	4	5
	otevřená, aktivní komunikace a přímé řešení problémů	1	2	3	4	5
Poznámky						
Kultivované vystupování	vstřícná verbální komunikace	1	2	3	4	5
	vstřícná neverbální komunikace	1	2	3	4	5
Poznámky						
Organizační schopnosti	Schopnost rychle analyzovat situaci	1	2	3	4	5
	Proaktivní přístup řešení problémů	1	2	3	4	5
Poznámky						

Zdroj: Vlastní tvorba

Záznamové archy pro všechny modelové situace jsou v příloze (Příloha č.2).

2.12 Sestavení vhodných modelových situací

V rámci výše zmíněných požadovaných kompetencí hledaných u zaměstnanců KÚ, byl vytvořen návrh modelových situací plánovaného development centra. Pro úplnost jsou znovu zmíněny požadované kompetence: odbornost, důslednost, integrita a zodpovědnost, nasazení, flexibilita, organizační schopnosti, komunikační dovednosti, práce v týmu, kultivované výstupy a manažerské kompetence. Pro každou hledanou kompetenci jsou popsány konkrétní projevy chování. Aby měl účastník možnost toto chování prokázat, musí být vhodně zvolené modelové situace.

DC je nejvhodnějším nástrojem pro identifikaci zejména práce v týmu, organizačních schopností, komunikačních dovedností, integrity, zodpovědnosti, flexibility a manažerských dovedností. Tyto kompetence DC ověří nejlépe. Pro zbylé kompetence (odbornost, nasazení) nevidí autorka práce DC jako vhodný nástroj. Pro měření odbornosti nemá DC příhodné metody a metriky. Kompetence nasazení se lépe projeví v delším časovém horizontu než jen během realizace DC.

Při tvorbě modelových situací je vhodné nastítnit takové situace, které jsou podobné reálným pracovním stavům. Je žádoucí, aby zadané situace odpovídaly situacím, se kterými se účastníci setkávají při běžných pracovních činnostech. Autorka práce navrhla takové modelové situace, které nejvíce odpovídají charakteru práce úředníka. Z časových důvodů je navrhováno pouze 5 modelových situací. Jejich obsah a náplň jsou popsány níže.

2.12.1 Modelové situace skupinové diskuze

Při skupinové diskuzi je možné měřit vztahové kompetence, tedy schopnosti a dovednosti, které se týkají přístupu k lidem. Diskuze poskytuje unikátní informace o chování účastníků v situaci skupinové práce, kdy jsou všichni účastníci na stejné úrovni. Je možné využít i situace, kdy jsou předem stanovené role, které mají účastníci zastávat. Tato metoda je považována za nenahraditelnou, protože dokáže měřit velké množství kompetencí u většího počtu účastníků najednou. Tématem skupinové diskuze může být cokoliv. Může se řešit nereálné zadání úkolu (budete odvezeni na pustý ostrov a můžete si sbalit s sebou jen 5 věcí, které zvolíte) nebo problém, se kterým se zaměstnanci setkávají při denní činnosti (několik zaměstnanců chce dovolenou ve stejném termínu a je nutné určit kdo ji dostane a kdo ne). Při modelování situace, kdy jsou všichni účastníci na stejné úrovni, je možné sledovat uplatňování vlivu na druhé (jak je účastník schopen prosadit svůj názor, zda má nějaký vliv na druhé apod.) Lze předpokládat, že lidé, kteří dokáží uplatnit svůj vliv na druhé bez přidělené role či moci, budou umět uplatňovat svůj vliv i při přidělení nadřazené pozice. Pro identifikace vhodných kandidátů na vedoucí

pozice je možné volit variantu skupinové diskuze bez přidělení rolí. Díky tomu lze lépe identifikovat vůdčí osobnosti.

Možnou alternativou je skupinová diskuze, při které si pozice/role zvolí sami účastníci. Díky tomu můžeme pozorovat, jak byly pozice obsazovány. Jestli si pozici vybral sám účastník, nebo mu byla pozice přidělena, kým byla přidělena, jak došlo k tomuto rozdělení apod. Na základě těchto projevů chování lze posuzovat, jaké má účastník ambice, jakou má sebedůvěru, a jak zná své silné stránky.

V záznamovém archu jsou hodnoceny tyto projevy chování:

- schopnost rychle analyzovat situaci,
- proaktivní přístup řešení problémů,
- schopnost předat informace,
- schopnost upoutat pozornost,
- schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně,
- schopnost vzájemné tolerance a respektování,
- otevřená, aktivní komunikace a přímé řešení problémů,
- vstřícná verbální komunikace,
- vstřícná neverbální komunikace,

2.12.2 Simulace administrativní práce, nebo-li „třídění došlé pošty“

Tato metoda je vhodná pro posouzení organizačních schopností jedince. Pro zaměstnance úřadu s hlavní náplní práce převážně administrativního charakteru, je schopnost zorganizovat si práci a určit priority jednou z nejdůležitějších. Jedná se o operativní úkoly, které nevyžadují důkladnou analýzu problému a generování kreativních řešení.

Úkolem je utřídit a uspořádat úkoly, které se mohou naskytnout v „poštovní schránce“ člověka na určité pozici.

Tato situace se nastíní tak, že je v místnosti připraven stůl s velkým množstvím různých papírů, na kterých jsou poznámky, žádosti, dopisy, zprávy, oznámení, schůzky, smlouvy,

ale i osobní dokumenty, které se během dne můžou danému zaměstnanci nashromáždit na pracovním stole či v emailové schránce.

Danému účastníkovi je před vstupem do místnosti nastíněna situace, v jaké se právě nachází (na jaké je pozici, jaké řeší aktuálně problémy, jaký je jeho harmonogram dne), jaké má dostupné zdroje (vyhraněný čas, lidé, na které je možné delegovat úkoly) a informace o komunikačních cestách, kterými mohou být úkoly řešeny. Cílem je sestavení harmonogramu činností, jak je bude zaměstnanec plnit a zdůvodnění, proč zvolil tento postup. Je možné zvolit buď písemný výstup nebo ústní prezentaci.

Touto simulací je možné sledovat schopnost člověka třídit, organizovat vlastní práci a práci druhých, analyzovat a využívat informace, identifikovat priority, formulovat rozhodnutí. Při stanovení krátkého časové úseky pro zvládnutí tohoto úkoly (někdy i kratšího, než je možnost stihnout zvládnout celý úkol), je možnost sledovat další schopnosti, a to chování v zátěžových situacích, zda je účastník v časovém omezení pracuje systematicky nebo je jeho postup neuspořádaný.

Další možnost, pro rozšíření sledovaných kompetencí je zařazení do situací tzv. asistenta (může být někdo z realizačního týmu), na kterého je možné některé úkoly delegovat. Při delegování je možnost sledovat komunikaci, s jakou dochází k předávání úkolů a zda účastník vybral vhodné úkoly pro delegování.

Rizikem pro tyto metody může být její vyhodnocení. Simulace administrativní činnosti obsahuje velké množství informací, proto nelze stanovit jedno správné řešení. To může zkomplikovat vyhodnocení a posouzení úrovně kompetencí. Pro hodnocení je vhodné stanovit chování, které lze pozorovat při průběhu této metody a toto chování kategorizovat do kompetencí.

Sledované činnosti

- koordinace činností
- systematicklost
- schopnost určit si priority
- pozornost, spolehlivost
- zaměření na konstruktivní řešení (netrápit se s problémem, ale hledání cesty ven),
- spolehlivost, dotahování věci do konce
- schopnost delegovat na podřízené

- schopnost vést a řídit podřízené
- komunikace s podřízením – srozumitelnost u předávání úkolu

2.12.3 Modelové situace hraní rolí

Při realizaci této metody dochází zpravidla k simulaci rozhovorů na různá témata s různými partnery. Účastník vede rozhovory se členy realizačního týmu, kteří zastávají roli podřízených, zákazníků, kolegů, nadřízených. Figurant má za úkol vstupovat do rozhovoru s otázkami, odpověďmi, ale i dalšími podněty pro diskuzi. Účastník reaguje na podněty, případně se může ujmout vedení rozhovoru. Tyto situace jsou vhodné k posouzení vztahových kompetencí. Jak je účastník schopen vést rozhovor, směřovat ho k určitému cíli, zda je schopen naslouchat, empatie apod. Při nastínění konfrontační situace, kdy je součástí rozhovoru sdělování nepříjemné záležitosti (např. přeřazení na nepopulární práci, nespokojenost s pracovním výkonem nebo stížnosti spolupracovníků na danou osobu) je možné sledovat, jak zúčastnění přistupuje k této situaci. Modifikace této metody spočívá v tom, že si účastník může sám vybrat téma rozhovoru a jaký problém se bude řešit. Díky tomu je možné sledovat, jakou oblast si účastník vybral pro řešení.

Výhodou této modelové situace je, že se nejvíce blíží pracovní realitě. Obsahem jsou zpravidla situace, se kterými se zaměstnanci setkávají v práci. Další výhodou je reálnost situace. Figurant reaguje na účastníka a tím se otevírá prostor pro projevení nejrozumnějšího chování. Pro účastníky, kteří se neumí dostatečně prosadit ve skupinových diskuzích, je „hraní rolí“ ideálním způsobem pro prosazení se. Účastník má jasně vymezený prostor a nemusí se prosazovat mezi jinými. Díky tomu mohou ti, kteří se nedokázali dostatečně prosadit během skupinové diskuze, ukázat své schopnosti a dovednosti.

Možná nevýhoda „hraní rolí“ je ta, že jde o nestrukturovanou situaci s vysokou mírou interakce, a to jaký směr simulace rozhovoru bude mít a k jakým interakcím bude docházet závisí na komunikačních partnerech, jejich osobnostech a dovednostech.

Hodnocení těchto projevů chování:

- asertivita
- schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně
- diplomatické vystupování – schopnost volit vhodná slova
- schopnost naslouchat

- schopnost se vcítit a pochopit danou situaci
- tolerance k ostatním
- schopnost strhnout a nadchnout zaměstnance pro danou věc
- schopnost nalézt potenciál u svých podřízených a využít jej
- schopnost motivace ostatních
- schopnost vést a řídit podřízené

2.12.4 Případové studie

Pod pojmem případové studie se zpravidla skrývají písemné úkoly, které obsahují velké množství informací. Obvykle nastiňují nějaký problém jisté organizace. Úkolem účastníka je najít vhodné řešení situace. Výstupem případových studií jsou doporučení, návrhy řešení a postupů. Díky případovým studiím je možné měřit kompetence z oblasti řešení problémů (např. práce s informacemi, hledání informací, řešení problémů, analýza problémů, úsudek apod.).

Výstupy případových studií by měly mít písemné zpracování. Tímto způsobem výstupu je možné hodnotit schopnost jasně a stručně vyjádřit myšlenky a také schopnost formulovat věci gramaticky správně. Modifikací je připojení ústní prezentace, kdy je možné navíc sledovat schopnosti ústního projevu nebo jako podnět pro skupinovou diskuzi či hraní rolí.

Nevýhodou této metody je časová náročnost pro řešení jednotlivé studie kvůli velkému množství informací v něm obsažených. Je potřeba zvážit, zda některá jiná, efektivnější, metoda nepřinese stejné výsledky sledování požadovaných kompetencí.

Pro konkrétní návrh DC v této diplomové práci navrhuje autorka zařazení případové studie do programu. Díky této metodě je možné získat přehled o následujících projevech chování:

- pozornost
- schopnost hledání širších souvislostí a vazeb
- systematickosti
- schopnost přizpůsobit se dané situaci

- rychlé rozhodování a jednání
- schopnost operativně a efektivně řešit nové problémy a navrhnout nové pracovní postupy
- kreativní řešení uplatnitelné v praxi
- schopnost analytického myšlení
- schopnost nadhledu
- schopnost řešit problémy

2.12.5 Prezentace

Ke sledování komunikačních dovedností souvisejících se získáváním vlivu na druhé, získání a udržení pozornosti nebo srozumitelného předání informací, je prezentace vhodnou metodou.

Při plnění zadaného úkolu musí účastník zpracovat informace ze zadání a přijít s vlastním řešením. Účastník má možnost přípravy (vyhraněný čas), posuzovatelé hrají aktivní roli až po ukončení prezentace (kladou doplňující otázky). Prezentace může být samostatnou modelovou situací, ale také součástí jiné modelové situace. Například jako výstup případové diskuze nebo jako podklad pro skupinovou diskuzi. Volba tématu prezentace je na zadavateli.

Sledované činnosti:

- spolehlivost, dotahování věcí do konce
- schopnost stát si za svým rozhodnutím
- vyjadřovací schopnosti
- užívání spisovného jazyka
- schopnost upoutat pozornost
- diplomatické vystupování – schopnost volit vhodná slova
- ovládání neverbální komunikace
- kreativní řešení uplatnitelné v praxi

- vstřícná verbální komunikace

Protože KÚ nechce, aby délka trvání DC překročila jeden den, je výběr modelových situací omezen pouze na výše zmíněných pět. Typy modelových situací je možné v budoucnosti obměňovat v závislosti na novém kompetenčním modelu a požadovaných kompetencích. Návrh, jak by mohl vypadat časový plán a rozvržení modelových situací během celého dne bude představen v následující kapitole.

2.12.6 Harmonogram dne

Detailní harmonogram dne je přiložen v příloze (Příloha č.3). Pro představu je zde uveden začátek dne

Tab. 2: Harmonogram dne

Čas	Metody	Počet lidí	Sledované kompetence	Časová náročnost	Počet pozorovatelů
8:00	úvodní představení	8	x	30 min	
8:40	skupinová diskuze	8	komunikační dovednosti, práce v týmu, kultivované vystupování, organizační schopnosti	60 min	8
10:00	případová studie (a)	2	důslednost, flexibilita, strategické uvažování, kreativita	60 min	2
10:00	třídění došlé pošty (b)	2	zodpovědnost, důslednost, organizační schopnosti, delegování	60 min	2
10:00	hraní rolí (c)	2	komunikační dovednosti, empatie, motivování druhých, vedení a řízení lidí	60 min	2
10:00	prezentace (d)	2	integrita, komunikační dovednosti, kultivované vystupování, kreativita	60 min	2

Zdroj: Vlastní tvorba

Zahájení dne bude v 8:00, kdy proběhne úvodní představení programu. Pro rychlejší a snazší průběh dne budou účastníci rozděleni do 4 skupin po dvou ve skupinách a,b,c,d. Každá skupina má jiné pořadí modelových situací. U každé modelové situace jsou přítomni dva pozorovatelé. Každý účastník si musí hlídat, do jaké skupiny patří a jakou aktivitu má na programu. V harmonogramu se počítá s pauzou na oběd, úvodním a závěrečným slovem organizátorů. Během úvodního a závěrečného slova jsou přítomni všichni účastníci i pozorovatelé.

Harmonogram zahrnuje i předpokládanou časovou náročnost každé aktivity. Jedná se pouze o odhad. Reálnou časovou náročnost je nutné ověřit během školení pozorovatelů a v přípravných fázích celého DC.

2.12.7 Úvodní představení a závěrečné slovo

Před zahájením první modelové situace je potřeba uvést jak pozorovatele, tak účastníky do programu celého dne. Je důležité nastínit všem zúčastněným, jaký je účel celého DC,

co je cílem, jaké budou použity metody, jejich význam, jak dlouho bude celý program trvat, jak se budou zpracovávat výsledky a kdy bude účastníkům předložena zpětná vazba. Po absolvování úvodního představení, u kterého budou přítomni všichni účastníci development centra, bude následovat rozřazení účastníků a pozorovatelů do konkrétních místností na konkrétní modelové situace podle harmonogramu. Tutu část programu má na starost moderátor DC, který je současně jedním z pozorovatelů.

Během závěrečného slova bude účastníkům předložen krátký dotazník k vyplnění. Hlavně po prvních realizovaných DC je důležité dostat zpětnou vazbu i od zúčastněných zaměstnanců na celý průběh DC. Je vhodné se jich zeptat bezprostředně po dokončení programu DC, ale také s odstupem času, jak celé DC hodnotí. Bezprostředně po DC je přínosné předložit zúčastněným předem vytvořený dotazník, kvůli rychlému vyplnění s větším počtem uzavřených otázek (předpokládá se, že budou účastníci unaveni po celém dni a už by se jim nechtělo vyplňovat větší množství otevřených otázek, tím pádem by klesla vypovídající schopnost dotazníku) a po delší době poté předložit zúčastněným druhý dotazník. V tomto dotazníku by převažovaly otevřené otázky, aby se organizátoři mohli dozvědět názory zaměstnanců a zjistili, zdali byla naplněna očekávání během a po absolvování DC. Dle zpětné vazby od zaměstnanců bude případně možné upravit DC do budoucna.

2.13 Matice metod a kompetencí

Posledním krokem při tvorbě DC je vytvoření matice metod a kompetencí. Matice metod slouží k lepší přehlednosti. Díky ní je možné zkontrolovat, že jsou vhodně zvolené modelové situace a je možné díky nim prověřit všechny požadované kompetence. Matice metod a kompetencí je k nahlédnutí v příloze (Příloha č.4).

U každé modelové situace byly vybrány 4 kompetence, které budou posuzovány, a na které se mají hodnotitelé primárně zaměřit. Některé modelové situace umožňují sledování více, než 4 kompetencí, ale jak již bylo zmíněno v teoretické části, je ideální, pokud jsou u jedné modelové situace měřeny maximálně čtyři kompetence. V následujících řádcích budou představeny kompetence, které se u jednotlivých modelových situací budou posuzovat.

Skupinová diskuze má za cíl prověřit hlavně interpersonální kompetence, a to komunikační dovednosti, práci v týmu a kultivované vystupování. Okrajově se může dotknout také organizačních schopností.

Simulace administrativní práce tzv. „třídění došlé pošty“ zase prověří primárně individuální kompetence – zodpovědnost a důslednost, a díky zapojení pozorovatelů do roli asistentů, je možné pozorovat i manažerské kompetence v podobě delegování.

Hraní rolí je zaměřeno primárně na manažerské kompetence, a to motivování druhých a vedení a řízení. Prověří také interpersonální kompetence v podobě komunikačních dovedností a empatie.

Případová studie je navržena k prověření kompetencí pro řešení problémů především ve strategickém uvažování a při kreativitě. Během této situace se znovu projeví chování odpovídající důslednosti a poprvé bude možné sledovat flexibilitu během změny zadání.

Prezentace prověří hlavně komunikační dovednosti, vystupování, a také kreativitu a integritu jedince.

Jak bylo zmíněno, některé modelové situace dovolují sledovat více, než jen 4 kompetence, ale z důvodu náročnosti jejich zaznamenání je jejich počet omezen. Pozorovatel si ovšem může všimnout i zrovna nehodnocených projevů chování, které mu dodají více informací pro celkové hodnocení účastníka.

2.14 Závěrečné hodnocení a zpětná vazba

Po realizaci DC je nezbytně nutné poskytnout všem účastníkům kvalitní zpětnou vazbu. Správně poskytnutá zpětná vazba by měla obsahovat zpracované výsledky do obsahově validní zprávy, měla by být správně načasovaná a poskytnuta důvěryhodnou a kompetentní osobou. Prvním krokem při jejím poskytování je seznámit účastníka o jejím průběhu. Je potřeba informovat o struktuře a cílech zpětné vazby, její délce, úloze poskytovatele a roli účastníka zpětné vazby. V tuto chvíli je vhodné, aby účastník sdělil své vlastní pocity z uskutečněného DC, jak například odhaduje své výsledky. Je vhodné věnovat úvodu dostatečný čas a prostor, protože může ovlivnit budoucí atmosféru celého rozhovoru. Celá zpětná vazba by měla probíhat v přátelském a klidném duchu.

Je důležité věnovat zpracování zpětné vazby dostatečný čas a s každým účastníkem najít vhodnou dobu pro její uskutečnění. Správné načasování zpětné vazby je základem její efektivity. Zpětná vazba musí být podávána srozumitelnou formou. Je vhodné, aby si její poskytovatel průběžně ověřoval, zda ji zúčastněný chápe. Forma by měla být na úrovni diskuze, nikoliv monologu. Účastník také může klást otázky, vyjadřovat pochybnosti, projevovat nesouhlas či nespokojenost s hodnocením. Autorka navrhuje, aby byla zpětná vazba poskytnuta v písemné podobě a doplněna o slovní komentář. Dále také apeluje na nutnost podložení všech hodnocení a závěrů pozorovatelnými projevy chování.

Písemná zpráva o výsledcích by měla v účastnících vyvolávat pocit, že celý proces měl nějaký smysl a výsledek je platný, lze mu věřit a je možné jej využít pro budoucí vývoj kariéry. Tento bod zpětné vazby je hlavně v prvních DC velice důležitý. Pokud první

účastníci nebudou s výsledky DC spokojeni, je velice pravděpodobné, že v dalších ročnících DC nebude z řad zaměstnanců o účast zájem.

Poskytovatelé zpětné vazby by měli být vyškolení odborníci (nejlépe psychologové) nebo zaměstnanci personálního oddělení. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je vhodné, aby se poskytovatelé zpětné vazby podíleli na vytváření hodnocení. Díky tomu bude zpětná vazba ještě kvalitnější.

Zpětná vazba by měla sloužit nejen pro získání informací o dovednostech zaměstnanců, ale také jako důležitý základ pro diskusi o budoucím rozvoji zaměstnance. Autorka navrhuje, aby zaměstnanec odcházel ze schůzky o zpětné vazbě s jasně stanoveným rozvojovým programem. Pokud nebude účastník pokračovat ve svém rozvoji ihned po dokončení DC, bude jeho účast v programu ztrácet smysl a jeho motivace pro seberozvoj klesat. Účastník musí s navrhovanými školeními souhlasit, jinak bude jejich efektivita mizivá.

Hlavním cílem zpětné vazby je, aby účastník odcházel s jasnými informacemi, došlo k dohodě na budoucím rozvoji zaměstnance a celkovým „dobrým pocitem“. Je vhodné, aby poskytovatel na závěr zpětné vazby zopakoval všechny výsledky a závěry, ke kterým se během schůzky došlo.

2.15 Hrozby DC

Na závěr práce je zmíněno pár úskalí, která mohou při realizaci DC pro KÚ nastat, a kterým by bylo vhodné předejít.

Prvním, a z autorčina pohledu největším úskalím celého projektu, je fakt, že se jedná o veřejný sektor. Některá specifika veřejného sektoru již byla zmíněna. Veřejný sektor staví na odlišných principech na rozdíl od toho soukromého. Ve veřejném sektoru je vše ovlivněno regulacemi, zákony, směrnicemi, a ne přirozenou soutěží jako v sektoru soukromém. Tento základní rozdíl platí i pro zaměstnance těchto sektorů. Ve veřejném sektoru pracují převážně lidé, kteří nemají rádi soutěživost a nepředhánějí se v pracovních výkonech tak, jako zaměstnanci v sektoru soukromém. Proto je zde velice těžké, takové zaměstnance motivovat. Motivačním nástrojem zde mohou být peníze, ale i ty jsou ovlivněny tabulkovými předpisy a výše peněžní odměny není často podmíněna pracovním výkonem. Development centra jsou velice účinným rozvojovým nástrojem v soukromém sektoru. Aby byly účinným nástrojem i ve veřejném, stojí před KÚ velká výzva.

Pro to, aby se zaměstnanci KÚ dobrovolně zúčastnili DC je potřeba jasně vysvětlit význam a jaký přínos pro ně bude jeho absolvování mít. Jelikož je účast v DC založena

na dobrovolnosti, musí organizátoři vytvořit dostatečně motivující workshop nebo přednášku pro potenciální účastníky, kde budou vysvětleny všechny výhody, které plynou z absolvování DC.

Je možné, že pro účastníky DC bude obtížné brát všechny aktivity vážně a snažit se podat ten nejlepší výkon. Ve většině modelových situacích je potřeba pracovat s kreativitou a v případě nedostatečné motivace ze strany zúčastněných, nebude mít celý průběh DC pro nikoho význam. Pro některé účastníky bude možná nepříjemné, že po celou dobu budou někým pozorováni. Nebudou schopni se uvolnit a jednat tak, jak by jednali v situaci, kdy by je nikdo nehodnotil. Pro odbourání těchto skutečností je možné pouze nacvičovat tyto situace, aby si účastníci postupně na pozorování zvykli.

Výsledky DC ovlivní hlavně jeho pozorovatelé. Je nutné nepodcenit jejich školení a přípravu. Všichni pozorovatelé by měli být odborníci a vědět, jaké kompetence sledují a jak je hodnotit. Nízká úroveň pozorovatelů snižuje úroveň celého DC. Pro vyvarování se těmto nedostatkům je nejlepší možností najmutí externího školitele, který dohlídne na perfektní proškolení všech pozorovatelů.

Hodnocení mohou ovlivnit i vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Proto je nutné se předem vyvarovat těchto konfliktů a pokud jsou předem známy nějaké antipatie mezi zaměstnanci, tak se snažit tyto zaměstnance nenavrhovat do rolí pozorovatelů, protože by výsledky jejich hodnocení mohly být ovlivněny osobními zkušenostmi.

Závěrem je nutné zdůraznit, že přípravná fáze je tou nejdůležitější. Zabere nejvíce času, ale je nutné ji nepodcenit. Organizační tým by si měl vzít dostatek času, lidí a financí pro to, aby byl schopen zajistit kvalitní DC. Součástí přípravné fáze hlavního programu DC je i navrhnutí budoucích návazných školení a rozvojových aktivit pro zaměstnance. Už během zpětné vazby musí být účastníkovi předložen návrh pro jeho budoucí rozvoj na základě výsledků z DC. Jakákoliv nedostatečná připravenost ze strany organizátorů ohrozí důvěryhodnost celého projektu ze strany zaměstnanců, a i jejich iniciativu se do něj zapojit.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit konkrétní návod na realizaci development centra pro půdě Krajský úřad Moravskoslezského kraje s využitím externích služeb v co nejmenší možné míře. Podoba DC byla navržena na základě informací získaných během osobního rozhovoru s pracovníci personálního oddělení a následnou emailovou korespondencí s personalisty. Při tvorbě konkrétní podoby development centra byl brán v potaz aktuálně využívaný kompetenční model. Navrhované DC nemá být určeno jen vedoucím pracovníkům, ale účast v něm má být umožněna všem zaměstnancům, kteří projeví zájem ověřit své schopnosti. Vedlejším účelem DC je nalezení vhodné osoby pro zastup vedoucího oddělení při jeho nepřítomnosti. V práci je popsána konkrétní podoba možného DC Krajského úřadu, proto je možné konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

V teoretické části byl zprvu vysvětlen pojem Assessment centrum, ze kterého se odvozuje pojem Development centrum. Současně byl vysvětlen hlavní rozdíl mezi AC a DC, a to v jeho účelu a účastnících. Dále se autorka práce zabývala principy DC a detailním popisem jednotlivých modelových situací, které je možné během DC použít. Práce se věnuje také validitě použité metody, a všem fázím, které je nutné před a během realizace DC projít. Velice důležitou složkou celého DC jsou pozorovatelé proto je jim a jejich zaškolení věnována značná pozornost. V závěru teoretické části je kladen důraz na popis nejzásadnějších chyb, které se při pozorování mohou vyskytnout a je nutné na ně dát pozor. Poslední kapitola teoretické části se zabývá vyhodnocením celého DC.

Praktická část byla vypracována na základě sběru informací pomocí kvalitativní metody polostrukturovaného osobního rozhovoru a poskytnutých interních dokumentů Krajského úřadu. Díky teoretickému základu a zjištění konkrétních požadavků byl navržen základní koncept budoucí podoby DC.

Účelem vzniku DC na KÚ je pocit vyhoření u některých stávajících zaměstnanců úřadu. Realizací DC chce personální oddělení oživit zájem o seberozvoj zaměstnanců. Specifikem plánovaného DC je jeho realizace ve veřejném sektoru. Všechny procesy, které se na KÚ dějí, jsou ovlivněny zákony a směrnicemi. Tyto zákony ovlivňují i tzn. nástupnictví, kdy je pro každou vedoucí pozici nutné uskutečnit výběrové řízení. Z tohoto důvodu se u zaměstnanců veřejného sektoru můžeme setkat častěji s nižší motivací pro rozvoj a vzdělávání než u zaměstnanců v soukromém sektoru.

Rozhodovací fáze, zdali DC uskutečnit, již na KÚ proběhla. Podnět pro realizaci DC vznikl na personálním oddělení a získal potřebnou podporu vedení. Právě v této fázi byla navázána spolupráce s autorkou práce. KÚ nechce využít externích služeb pro sestavení DC tzv. „na klíč“. Vzhledem ke skutečnosti, že KÚ nikdy dříve DC nerealizoval, bude

nutné najmutí alespoň minimální počet extérních specialistů, kteří provedou školení zaměstnanců vybraných do funkcí pozorovatelů. Účastníci DC mohou být všichni zaměstnanci, jejich účast je podmíněna pouze jejich vlastním zájmem. Podoba DC byla vybrána jako tzv. diagnostické assessment centrum. Tato podoba má za cíl zjistit, jaké schopnosti a dovednosti účastníci mají. Tato podoba DC je startovacím bodem pro rozvojový program zaměstnance.

Krajský úřad využívá v současné chvíli vlastní kompetenční model. Tento model zahrnuje popis kompetencí a jejich projevů chování, které jsou vyžadovány u zaměstnanců. Na základě tohoto kompetenčního modelu byly představeny modelové situace, které dokáží odhalit, zda účastníci vybranými kompetencemi disponují, či nikoliv. Délka trvání DC byla zvolena jeden den, proto je množství navrhovaných modelových situací omezeno na pět.

Hodnotitelé a pozorovatelé by měli být vybráni primárně z vlastních zaměstnanců. Jednalo by se o vedoucí oddělení a zaměstnance personálního oddělení. Právě na tomto místě je ale vhodné doplnit tým pozorovatelů externisty. Je potřeba kvalitního školení pro všechny hodnotitele, a to v tuto chvíli není schopen KÚ zajistit z vlastních zdrojů. Dále je pro samotné pozorování vhodné, aby byl přítomen i někdo mimo organizaci, kdo bude mít jistý nadhled nad danou situací. Před samotnou realizací DC je nutné se ujistit, že hodnotitelé ví, jak mají pozorované projevy zaznamenávat. Záznamový arch, který obsahuje behaviorálně observační škálu, doplněnou o slovní komentář popisující konkrétní projevy chování daného jedince je součástí předkládané práce.

Dalším bodem, kterému se práce věnuje, je harmonogram dne. Harmonogram obsahuje konkrétní časy pro dané modelové situace, počet účastníků a pozorovatelů pro každou z nich, časovou náročnost a kompetence, které daná situace prověřuje.

Posledním krokem při návrhu DC bylo sestavení matice metod a kompetencí. Ta má za cíl zkontrolovat, zda má každá kompetence zastoupení nejméně v jedné modelové situaci a zajistit, že každá modelová situace nebude posuzovat více než 4 kompetence najednou. To se v tomto případě povedlo.

Po absolvování DC je nezbytně nutné poskytnout všem účastníkům zpětnou vazbu. Kvalitní zpětná vazba by měla obsahovat zpracované výsledky, měla by být správně načasovaná, vedena formou dialogu, poskytována kompetentní osobou a vedena v přátelském a klidném prostředí. Zpětné vazbě je nutné věnovat dostatečný prostor, protože na jejím základě nabyde účastník dojmu, zda pro něj bylo DC přínosem, nebo jen ztrátou času. Během zpětné vazby by rovněž mělo dojít k dohodě o budoucím rozvojovém programu zaměstnance, na základě jeho dosažených výsledků.

Na závěr práce jsou zmíněny hrozby, které mohou podle autorky při realizaci DC nastat a bylo by vhodné jim předejít. Největším úskalím celého projektu je fakt, že se jedná o veřejný sektor, který je ovlivněn regulacemi, směrnicemi, zákony, a ne přirozenou soutěží. Proto se zde může vykytovat problém s motivací zaměstnanců, která se projeví v neochotě se takového DC zúčastnit a pracovat na seberozvoji. Autorka upozorňuje na nutnost mít dobře připravenou informativní schůzku o budoucím DC a proč je pro každého zaměstnance dobré, aby se ho zúčastnil.

Je možné, že účastníci DC budou mít problém brát modelové situace vážně a projevit své přirozené chování nebo jim bude nepříjemné, že někdo pozoruje. Pro odbourání těchto překážek, je možné pouze nacvičovat předem tyto situace, aby si na ně zaměstnanci zvykli.

Výsledky celého DC jsou závislé hlavně na pozorovateli. Proto je nutné nepodcenit jejich přípravu. Nízká úroveň pozorovatelů sníží celkovou hodnotu DC. Proto je důležité, aby aspoň při prvních realizacích DC byli najati externí školitelé. Dále je potřeba nepodcenit kvalitní přípravnou fázi a během ní již vytvářet následná školení, kterých se budou moci aktéři DC zúčastnit, na základě jejich výsledků a navrženého rozvojového programu.

Přílohy

Příloha č. 1

Přepis prvních položených otázek prostřednictvím e-mailové komunikace Se zaměstnankyní personálního oddělení. V přepisu jsou zaznamenány jen kladené otázky autorky diplomové práce (dále jen „A“ a odpovědi zaměstnankyně personálního oddělení (dále jen „ZPO“))

A: Je možné v celé diplomové práci zveřejňovat konkrétně KÚ/MSK?

ZPO: Ano, je to možné, mám svolení vedoucího personálního oddělení.

A: Co by pro Vaše oddělení bylo nepřínosnější, kdyby bylo v diplomové práci řešeno?

ZPO: V souladu se strategií KÚ MSK připravujeme realizaci DC, bylo by tedy ideální vytvořit návrh DC, tak jak by mohlo být realizováno v praxi, tedy navrhnout velikost skupiny, počet hodnotitelů, počet úkolů včetně jejich specifikace, kterými by měli zaměstnanci projít. Nastínit jaký bude výstup z DC a jak se s ním dál bude pracovat. Taky by bylo zajímavé navrhnout způsob výběru zaměstnanců do DC, jak se budou vybírat, kdo je bude vybírat, co ti zaměstnanci třeba musí splňovat apod.

A: Který z navrhovaných názvů byste vybrala? Návrh realizace Development Centra pro Krajský úřad Moravskoslezského kraje nebo Návrh modernizace vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje?

ZPO: Volila bych varinatu č. 1.

Přepis osobního rozhovoru vedený na půdě KÚ se zaměstnankyní personálního oddělení dne 5.10.2017. V přepisu jsou zaznamenány jen kladené otázky autorky diplomové práce (dále jen „A“ a odpovědi zaměstnankyně personálního oddělení (dále jen „ZPO“))

A: „Jaké jsou důvody pro vznik DC na KÚ MSK?“

ZPO: „V rámci KÚ MSK se nyní nijak nepracuje s talenty, ačkoliv jich zde je celá řada. Občas se stává, že někteří zaměstnanci mají pocit vyhoření a nemají vidinu posunu dál. Také nejsou moc schopni pracovat sami na svém rozvoji. DC by mohly nastínit směr dalšího rozvoje pro právě takové zaměstnance. Mohl by se tímto způsobem řešit systém nástupnictví (i když ne v úplně v tom pravém slova smyslu), ale že by potenciálně bylo možné vychovávat si zde nové vedoucí zaměstnance nebo aspoň ty, kteří jsou schopni zastoupit vedoucího oddělení v jeho nepřítomnosti. Zároveň by se zde mohli vytříbit specialisté pro určité oblasti a s nimi následně pracovat a vzdělávat je. V tuto chvíli máme zaměstnance, kteří mají zájem o osobní rozvoj, ale na současné pozici ustrnuli ve své činnosti, tu sice vykonávají dobře, ale přestávají vidět věci kolem. Je třeba je rozpohybovat a motivovat je k dalšímu výkonu. Náš úřad je specifický tím, že se stále snaží zlepšovat zaběhnuté procesy a posouvat se dál.“

A: „Kde vznikl nápad pro realizaci DC?“

ZPO: „Samotný nápad vnikl u nás, na personálním oddělení. Prezentovali jsem ho vedení a setkal se s příznivou odezvou. Snažíme se pořád něco zlepšovat a inovovat. Tohle nás na naši práci baví, protože tady je pro zlepšení opravdu velký prostor.“

A: „A kdy vznikla ta myšlenka?“

ZPO: „Bylo to již v roce 2017. Od té doby probíhá sběr informací a od roku 2018 bude probíhat přípravná fáze.“

A: „Probíhají u Vás školení na tzv. „soft skills?“

ZPO: „Tato školení právě u nás nejsou moc častá, důvod je, že na úřadu je většina zaměstnanců na pozici úředníků a jim zákon ukládá, aby absolvovali během 3 let 18

vzdělávacích dní, které musí být akreditovány Ministerstvem vnitra. Většina školení na soft skills tuto akreditaci nemá a ministerstvo ani tyto kurzy akreditovat příliš nechce. Pokud není kurz akreditovaný, zaměstnanci úředníkovi se nezapočítá do plánu vzdělávání, čímž klesá zájem o tyto kurzy. Spíše zde máme školení na odborné znalosti, ale co se týče těch tzv. měkkých dovedností, je to spíš výjimkou.“

A: „Využíváte assessment centrum pro výběr pracovníků?“

ZPO: „V tuto chvíli ne, ale všichni vedoucí zaměstnanci byli v rámci školení seznámeni, jak fungují AC a co je jejich cílem, praxi v hodnocení v AC nemají. Školení zde na úřadě proběhlo už dávno, v roce 2012, kdy bylo cílem seznámit zaměstnance s výběrem pracovníků na základě AC. Od roku 2012 však již žádné další vzdělávání v oblasti AC nebylo a rovněž došlo k obměně v řadách některých vedoucích zaměstnanců, proto v případě zavedení by bylo nutné nové proškolení.“

A: „DC by mělo být jen pro KÚ nebo v rámci celé korporace MSK?“

ZPO: „V tuto chvíli určitě jen pro KÚ MSK.“

A: „Jak funguje získávání a výběr zaměstnanců?“

ZPO: „Jelikož jsme instituce veřejné správy, vše musí probíhat v souladu se zákonem 312/2002 Sb o úřednících a každý zaměstnanec musí projít výběrovým řízením. Rovněž na každou nově vzniklou pozici je potřeba vypsát výběrové řízení. To se týká i nástupnictví. I když zaměstnanec má předpoklady pro převzetí vedoucí pozice, vzhledem k nutnosti vypsání výběrového řízení není možno zaměstnanci zaručit, že právě on uspěje ve výběrovém řízení a získá pozici vedoucího zaměstnance. Do výběrového řízení se mohou přihlásit jak uchazeči z interního, tak i externího prostředí.“

A: „Jak u Vás v tuto chvíli probíhá hodnocení zaměstnanců?“

ZPO: „Hodnocení probíhá 1x ročně, formou sebehodnocení a hodnotícího rozhovoru. V tuto chvíli chystáme úpravu celého systému.“

A: „A odměňování pracovníků?“

ZPO: „Odměňování zaměstnanců probíhá dle oficiálně zveřejněných tabulek, které jsou k dispozici i na našich webových stránkách.“

A: „Aha, takže zde není možné použít peníze jako motivační faktor? Myslím tím, v takové míře, jako v soukromém sektoru, kdy je často výdělek podmíněn pracovními výsledky“

ZPO: „Máme zde možnost využití osobních příplatků případně odměn, které vedoucí pracovník rozděluje podle výkonu zaměstnance. Výše odměny samozřejmě není tak vysoká, jako v soukromém sektoru, ale aspoň nějaký motivační faktor má. Na druhou stranu je zde problém, jak hodnotit odvedenou práci úředníka, který pracuje za přepážkou, každý den vykonává svou práci zodpovědně, bez chyb, ale není nucen k inovacím, jen každý den odvede požadované. V porovnání s těmi, kteří jsou na své pozici nuceni přicházet s novými nápady, být stále aktivní, se jeví jako méně výkonný, což bezpochyby nemusí být pravda, protože i rutinní činnost je náročná.“

A: „Čím je veřejný sektor limitován?“

ZPO: „Jsme limitováni zákonem o úřednících 312/2002 Sb., který skýtá různá omezení v rámci jednotlivých personálních činností.

Jsme limitováni i finančně, protože jsme financováni z veřejných prostředků. Dodavatele na většinu činností musíme vybírat veřejnou zakázkou, což je proces zdoluhavý, a hlavně si nemůžeme vybrat toho, s kým by se nám dobře spolupracovalo, ale musíme toho, kdo právě uspěje ve veřejné zakázce. Ne vždy ten nejlevnější, je ten nejlepší.“

A: „Kde je potřeba modernizace?“

ZPO: „S trochou nadsázky, mám pocit, že všude. Chceme-li držet krok se soukromým sektorem, musíme modernizovat, musíme se přizpůsobovat a zavádět nové metody výběru, nové metody vzdělávání, pracovat s osobním rozvojem zaměstnanců. Přistupovat k činnostem, které byly zatím zcela opomíjeny, jako je například koučování. Naši zaměstnanci se mění, tak jako se postupně mění celá společnost, lidé mají nové požadavky, nové priority a na to všechno musíme postupně reagovat. Vše za rozumný

peníz, neboť jsme financováni z veřejných prostředků. Nicméně je nutné si uvědomit, že jsme úřad a ten je tady především pro naše občany, takže našim prvním úkolem je maximální zkvalitňování služeb pro naše občany, tedy vzdělávat zaměstnance hlavně odborně, aby byli na svých pracovních místech zcela kompetentní.“

A: „Pro koho by DC mělo být určeno? Pro manažery, řadové zaměstnance, vedoucí oddělení?“

ZPO: „Pro všechny zaměstnance s potenciálem osobního rozvoje, předpokládám, že by jich bylo několik, různě zaměřené, a tedy i výstupy by byly různé nebo podobné. Opravdu bych nechtěla, aby bylo DC zaměřeno pouze na vedoucí pracovníky, ale aby se ho mohli zúčastnit všichni zaměstnanci a mohli tak odhalit v čem jsou jejich silné a slabé stránky třeba na jejich současných pozicích. Představuji si to i tak, že by vedoucí oddělení třeba navrhli, kdo by se DC mohl zúčastnit, ale také každý zaměstnanec, který by měl z vlastní vůle zájem o zahrnutí do DC, tak by tu možnost dostal.“

A: „Uvažujete o najmutí speciální agentury pro tvorbu DC?“

ZPO: „Speciální agenturu asi ne, ale zpravidla si najímáme na činnosti, se kterými nemáme žádné zkušenosti, nějaké konzultanty. Ale určitě při tvorbě prvního DC bude potřeba najmout nějakého zkušeného experta, který nám se začátky pomůže. Ale pokud se ptáte na agentury, které celé DC udělají na klíč za Vás, tak o to zájem nemáme. Chceme si to dělat sami, jen pro potřebná školení si vždy někoho dočasně najmeme.“

A: „Jak se staví vedení k nápadu realizace DC? Často se právě u takových projektů stává, že ztroskotají na neochotě vedení spolupracovat na něčem takovém. Zjednodušeně řečeno, vedení může podkopávat nohy a tím celý projekt selže.“

ZPO: „Vedení je nám nakloněno, s realizací souhlasí, podporuje nás.“

A: „Ano, na to navazovala má další otázka, zda máte zajištěné dostatečné finanční prostředky a zda na to máte nějaké dotace nebo granty?“

ZPO: „Vedení souhlasilo s vytvořením a následnou realizací DC. Je zřejmé, že bez finančního zajištění to nepůjde, pokud se však vyskytne nějaká možnost získání dotace, určena pro tyto účely, určitě se pokusíme ji získat.“

A: „Kde budete DC realizovat? Máte pro to nějaké prostory?“

ZPO: „Ano, v rámci KÚ máme možnosti využití prostor, které se pro tuto aktivitu hodí. Takže nemusíme najímat žádné externí prostory. Vše se bude odehrávat u nás.“

A: „Jak často si představujete, že by bylo možné DC realizovat?“

ZPO: „Ideální představa je každého půl roku, ale uvidíme, zda to bude možné. Ze začátku možná jen jednou ročně.“

A: „A jeho délka? Běžná doba trvání je jeden den, ale může trvat i déle.“

ZPO: „Jeden den je dostačující. Určitě to nechceme dělat déle.“

A: „Počítáte s tím, že je stejně důležité se věnovat tomu, co bude následovat po realizaci DC, jako samotnému provedení DC? Chci tím říct, že pokud se zaměstnanec účastní DC, bude mu řečeno, jaké jsou jeho slabé a silné stránky a nebude vědět co dál s tím může dělat, je celé DC zbytečné.“

ZPO: „Ano, samozřejmě, následujícím školením a rozvojovým aktivitám bude věnován stejný čas jako samotnému DC.“

A: „Máte nějak stanovený kompetenční model, který využíváte v současné době?“

ZPO: „Ano, samozřejmě máme. Jsou zde stanoveny jednotlivé kompetence a popsány jeho specifika a projevy. Pracujeme s jedním kompetenčním model pro všechny pracovní pozice, avšak pro jednotlivá pracovní místa jsou požadované jiné složení kompetencí. Tím je myšleno, že například po řadovém úředníkovi nejsou vyžadovány tzv. „manažerské kompetence.“

A: „Mohu s tímto kompetenčním modelem pracovat v mé práci?“

ZPO: ‘Ano, samozřejmě. V současné době sice pracujeme na vytvoření nového kompetenčního modelu, ale pro Vaši práci použijeme ten stávající. Popis kompetencí je součástí interního dokumentu, který Vám pro účely Vaší práce mohu zaslat prostřednictvím e-mailu.’

A: „Kdo si myslíte, že by se měl podílet na hodnocení účastníků DC z řad vašich zaměstnanců?“

ZPO: “V řadách interních hodnotitelů by měli být určitě vedoucí jednotlivých odborů a oddělení, dále také zaměstnanci personálního oddělení, protože je u nich možné předpokládat, že mají jisté zkušenosti a jsou schopni provádět objektivní hodnocení.”

A: „Z mé strany je to pro tuto chvíli vše, pokud si vzpomenu na nějaké další otázky, mohu Vás kontaktovat emailem?“

ZPO: „Ano, pokud budete mít jakékoliv otázky, já nebo moji kolegové Vám budou k dispozici prostřednictvím e-mailu.

A: „Děkuji moc za rozhovor.“

Příloha č. 2

Záznamový arch						
Jméno a příjmení účastníka:						
Odbor:						
Pozice:						
Datum účasti v DC:						
Aktivita		Skupinová diskuze				
Sledované kompetence		Úroveň sledovaných projevů chování				
Komunikační dovednosti	schopnost předat informace	1	2	3	4	5
	schopnost upoutat pozornost	1	2	3	4	5
	schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně	1	2	3	4	5
Poznámky						
Práce v týmu	schopnost vzájemné tolerance a respektování	1	2	3	4	5
	otevřená, aktivní komunikace a přímé řešení problémů	1	2	3	4	5
Poznámky						
Kultivované vystupování	vstřícná verbální komunikace	1	2	3	4	5
	vstřícná neverbální komunikace	1	2	3	4	5
Poznámky						
Organizační schopnosti	Schopnost rychle analyzovat situaci	1	2	3	4	5
	Proaktivní přístup řešení problémů	1	2	3	4	5
Poznámky						

Záznamový arch						
Jméno a příjmení účastníka:						
Odbor:						
Pozice:						
Datum účasti v DC:						
Aktivita	Simulace administrativní práce					
Sledované kompetence		Úroveň sledovaných projevů chování				
Zodpovědnost	zaměřenost na konstruktivní řešení	1	2	3	4	5
	spolehlivost , dotahování věci do konce	1	2	3	4	5
	schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně	1	2	3	4	5
Poznámky						
Důslednost	systematičnost	1	2	3	4	5
	pozornost, spolehlivost	1	2	3	4	5
Poznámky						
Organizační schopnosti	koordinace činností	1	2	3	4	5
	schopnost určit si priority	1	2	3	4	5
Poznámky						
Delegování	schopnost delegovat na podřízené	1	2	3	4	5
	srozumitelnost u předávání úkolů	1	2	3	4	5
	schopnost vést a řídit podřízené	1	2	3	4	5
Poznámky						

Záznamový arch						
Jméno a příjmení účastníka:						
Odbor:						
Pozice:						
Datum účasti v DC:						
Aktivita	Hraní rolí					
Sledované kompetence		ých projevů chování				
Komunikační dovednosti	asertivita	1	2	3	4	5
	schopnost komunikovat věcně, stručně a srozumitelně	1	2	3	4	5
	diplomatické vystupování - schopnost volit vhodná slova	1	2	3	4	5
Poznámky						
Empatie	schopnost naslouchat	1	2	3	4	5
	tolerance k ostatním	1	2	3	4	5
	schopnost se vcítit a pochopit danou situaci	1	2	3	4	5
Poznámky						
Motivování druhých	schopnost strhnout a nadchnout ostatní pro danou věc	1	2	3	4	5
	schopnost motivace osotatních	1	2	3	4	5
Poznámky						
Vedení a řízení lidí	schopnost nalézt potenciál u svých podřízených a využít	1	2	3	4	5
	schopnost vést a řídit podřízené	1	2	3	4	5
Poznámky						

		Záznamový arch				
Jméno a příjmení účastníka:						
Odbor:						
Pozice:						
Datum účasti v DC:						
Aktivita		Případové studie				
Sledované kompetence		Úroveň sledovaných projevů chování				
Důslednost	pozornost	1	2	3	4	5
	schopnost hledání širších souvislostí a vazeb	1	2	3	4	5
	systematičnost	1	2	3	4	5
Poznámky						
Flexibilita	schopnost přizpůsobit se dané situaci	1	2	3	4	5
	schopnost operativně řešit nové problémy a navrhovat	1	2	3	4	5
	rychlé rozhodování a jednání	1	2	3	4	5
Poznámky						
Strategické uvažování	schopnost analytického myšlení	1	2	3	4	5
	schopnost řešit problémy	1	2	3	4	5
Poznámky						
Kreativita	kreativní řešení uplatitelné v praxi	1	2	3	4	5
	schopnost nadhlědu	1	2	3	4	5
Poznámky						

Záznamový arch						
Jméno a příjmení účastníka:						
Odbor:						
Pozice:						
Datum účasti v DC:						
Aktivita		Prezentace				
Sledované kompetence		Úroveň sledovaných projevů chování				
Komunikační dovednosti	vyjadřovací schopnosti	1	2	3	4	5
	schopnost upoutat pozornost	1	2	3	4	5
	ovládání neverbální komunikace	1	2	3	4	5
Poznámky						
Integrita	Spolehlivost, dotahování věcí do konce	1	2	3	4	5
	Schopnost stát si za svým rozhodnutím	1	2	3	4	5
Poznámky						
Kultivované vystupování	vstřícná verbální komunikace	1	2	3	4	5
	diplomatické vystupování, schopnost volit vhodná slova	1	2	3	4	5
	užívání spisovného jazyka	1	2	3	4	5
Poznámky						
Kreativita	kreativní řešení uplatnitelné v praxi	1	2	3	4	5
Poznámky						

Příloha č.3

Harmonogram dne					
Čas	Metody	počet lidí	Sledované kompetence	trvaní a náročnost	počet pozorovatelů
8:00	počínání představení	8	x	30 min	8
8:40	skupinová diskuze	8	komunikační dovednosti, práce v týmu, kultivované vystupování, organizační schopnosti	60 min	8
10:00	scenářová studie (a)	2	kreativita	60 min	2
10:00	scenářová studie (b)	2	delegování	60 min	2
10:00	hraní rolí (c)	2	druhých, vedení a řízení lidí	60 min	2
10:00	prezentace (d)	2	vystupování, kreativita	60 min	2
11:15	scenářová studie (b)	2	slednost, flexibilita, strategické uvažování, kreativita	60 min	2
11:15	scenářová studie (c)	2	slednost, důslednost, organizační schopnosti, delegování	60 min	2
11:15	hraní rolí (d)	2	druhých, vedení a řízení lidí	60 min	2
11:15	prezentace (a)	2	vystupování, kreativita	60 min	2
12:15	pauza na oběd	8	x	45 min	8
13:00	scenářová studie (c)	2	kreativita	60 min	2
13:00	scenářová studie (d)	2	delegování	60 min	2
13:00	hraní rolí (a)	2	druhých, vedení a řízení lidí	60 min	2
13:00	prezentace (b)	2	vystupování, kreativita	60 min	2
14:10	scenářová studie (d)	2	slednost, flexibilita, strategické uvažování, kreativita	60 min	2
14:10	scenářová studie (a)	2	slednost, důslednost, organizační schopnosti, delegování	60 min	2
14:10	hraní rolí (b)	2	druhých, vedení a řízení lidí	60 min	2
14:10	prezentace (c)	2	vystupování, kreativita	60 min	2
15:20	ukončení	8	x	20 min	8

Příloha č. 4

	Individuální kompetence				Interpersonální kompetence				Kompetence pro řešení problémů			Manažerské kompetence			Počet měřených kompetencí
	Integrita	Zodpovědnost	Důslednost	Flexibilita	Komunikační dovednosti	Práce v týmu	Empatie	Kultivované vystupování	Organizační schopnosti	Strategické uvažování	Kreativita	Motivování druhých	Vedení a řízení lidí	Delegování	
Skupinová diskuze					✓	✓		✓	✓						4
Simulace administrativní práce		✓	✓						✓					✓	4
Hraní rolí					✓		✓					✓	✓		4
Případová studie			✓	✓						✓	✓				4
Prezentace	✓				✓			✓			✓				4

Seznam tabulek

Tab. 1 : Záznamový arch	52
Tab. 2: Harmonogram dne	59

Citovaná literatura

- Appelbaum, S. H., Harel, V., & Shapiro, B. (nedatováno). *The developmental assessment centre: the next generation*. Načteno z <https://search.proquest.com/docview/219379231?accountid=17203>
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada Publishing.
- Bols, R., Bree, J. v., Bolton, M., & Gijswijt, J. (1996). *Emerging issues in assessment and development*. Načteno z <https://search.proquest.com/docview/219279312?accountid=17203>
- Bělohávek, F. (1994). *Metody perosnálního výběru v 80. a 90. letech. Psychologie v ekonomické praxi*.
- Geografické informace*. (2016). Načteno z Průvodce po Severní Moravě a Slezsku - MSK: <http://severnimorava.travel/uzitecne-info/o-regionu/geograficke-informace>
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press.
- Hroník, F. (2005). *Jak získat zaměstnání*. Brno: Agentura Motiv.
- Hroník, F. (2007a). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress.
- Hroník, F. (2007b). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (2012). *Poznej své zaměstnanceů Vše o Assessment Centre*. Brno: Motiv Press.
- Kyriánová, H. (2005). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum.
- Montag, P. (2002). *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca.

- Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *Assessment Centrum; Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: management Press.
- Prokopenko, J., Kubrt, M., & kol., a. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
- Smékal, V. (1987). *Psychologie osobnosti*. Praha: SPN Praha.
- Thorton, I. G., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum, Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.