

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Čokrevská

**Assessment center na pozici školitele externí
obchodní sítě**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019–2021

DIPLOMA THESIS

Hana Čokrevská

**Assessment center in the position of trainer of the
external sales network**

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

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

V Praze dne

Hana Čokrevská

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za trpělivost při vedení diplomové práce, za podnětné rady a za čas strávený při konzultacích.

Anotace

Tématem předložené diplomové práce je assessment center. Teoretická část práce je věnována popisu používaných metod a forem v oblasti assessment centra. V praktické části jsou popsány důvody, které nás vedly k přípravě a realizaci assessment centra. Dále jsou v této části podrobně vyhodnoceny a srovnány výsledky uchazečů. Jedním z cílů této práce je návrh na realizaci assessment centra.

Klíčová slova

Assessment centre, druhy metod, externí školitel, hodnotitel, kandidát, kompetenční model, obchodní zástupce, personální práce.

Annotation

The subject of the submitted diploma thesis is assessment center. The theoretical part of the work is devoted to the description of the used methods, forms in the field of assessment center. The practical part describes the reasons that led us to the preparation and implementation of the assessment center. Further in this part, the results of the candidates are evaluated and compared in detail. One of the goals of this work is a proposal for the implementation of the assessment center.

Keywords

Assessment center, candidate, competence model, evaluator , external trainer, personnel work , sales representative, types of methods.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
1.1 Historie personálního výběru.....	10
1.2 Koncepce a vývojové etapy personální práce	11
1.3.1 Personální administrativa	12
1.3.2 Personální řízení	13
1.3.3 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.4 Personální práce a organizace.....	15
1.5 Získávání pracovníků	16
1.5.1 Nábor	16
1.5.2 Podmínky pro získávání pracovníků	17
1.5.3 Vnější a vnitřní zdroje	18
1.5.4 Výběr pracovníků	20
2 ASSESSMENT CENTRE	22
2.1 Development centre	23
2.2 Historie AC	23
2.3 Teoretická východiska AC.....	24
2.4 Výhody a nevýhody AC.....	25
2.5 Druhy metod v AC	26
2.6 Sestavení AC.....	29
2.7 Kompetence.....	32
2.7.1 Východiska pro kompetenční model	33
2.7.2 Kompetence a rysy.....	33
3 PSYCHODIAGNOSTIKA	35
3.1 Struktura osobnosti	36
3.2 Psychodiagnostické metody.....	39
3.2.1 Klinické metody	39
3.2.2 Testové metody – Psychodiagnostika	41
3.3 Online testování osobnosti.....	44
4 PRŮZKUM: ASSESSMENT CENTRE NA POZICI ŠKOLITELE EXTERNÍ OBCHODNÍ SÍTĚ	46
4.1 Cíl empirické části	46
4.2 Metodologické šetření	46
4.3 Výzkumný soubor a oblast šetření	46
5 ANALÝZA POTŘEB VEDOUcí K REALIZACI AC	47

5.1 Představení společnosti	47
5.2 Charakteristika společnosti	47
5.3 Pracovní pozice školitele externí obchodní sítě	48
6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ – PŘÍPRAVA AC	50
6.1 Proces náboru školitele	50
6.1.1 Způsob přihlašování kandidátů na AC	51
6.2 Vypracování kompetenčního modelu	52
6.3 Výběr metod v AC	54
6.3.1 Modelové situace	55
6.3.2 Psychodiagnostické testy	57
6.4 Příprava hodnotitelů	60
6.5 Organizace a struktura AC	61
6.5.1 Časový harmonogram dne	61
6.5.2 Zadání AC	63
7 REALIZACE AC.....	66
8 VYHODNOCENÍ KANDIDÁTŮ	68
8.1 Individuální závěrečné zprávy - vyhodnocení	69
8.1.1 Kandidáti vybraní stavební spořitelnou	69
8.1.2 Kandidáti vybraní regionálními manažery	73
8.2 Výsledů uchazečů	78
ZÁVĚR.....	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
SEZNAM ZKRATEK.....	85
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	86

ÚVOD

Tématem předkládané magisterské diplomové práce je „*Assessment center na pozici školitele externí obchodní sítě*“. Cílem teoretické části práce je seznámení s problematikou výběrových center, konkrétně s Assessment centrem. Assessment center je moderní metoda využívána nejen v České republice, ale po celém světě.

Pro výběr tohoto tématu nás vedla příležitost navrhnout novou podobu assessment centra na pozici školitele externí obchodní sítě. Vytvoření nové koncepce AC mělo dva důvody. Tím prvním důvodem byla nižší cena realizace, než která byla nabízena stavební spořitelně externí agenturou a druhým důvodem bylo to, že stavební spořitelna má nedostatek vhodných školitelů, kteří by mohli vzdělávat své kolegy. Na základě zkušeností s touto metodou si myslíme, že AC je velmi cenným nástrojem, který poskytuje zajímavé informace o chování posuzovaných osob v modelových situacích, které lze využít k odhadu úspěchu osob na danou pozici.

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Cílem teoretické části je přinést ucelený pohled na problematiku získávání pracovníků a seznámení se s metodou AC. První kapitola teoretické části vysvětluje pojem personální práce, předkládá i její stručnou historii a seznamuje nás se získáváním pracovníků. Druhá kapitola je věnovaná samostatné metodě Assessment centra a seznamuje nás s její historií. Dále se soustředíme na metody a sestavení AC. V poslední kapitole teoretické části je popsána psychodiagnostika, její metody a struktura osobnosti. Empirická část diplomové práce se věnuje analýze potřeb vedoucích k realizaci AC, dále obsahuje samotnou přípravu a realizaci AC. V závěrečné kapitole se zabýváme vyhodnocením výsledků.

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce je chápána jako pomoc pro potřeby řízení organizace. Personalisté plní administrativní úkony spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence se záměrem plánováním, výběrem, zaučením, hodnocením a odměňováním lidí. Personální práce je jedním z nejdůležitějších pilířů řízení firmy.

1.1 Historie personálního výběru

Historie personálního výběru je velice dávná, její počátky sahají až do středověké Číny. Vědecký přístup se však objevuje až s počátky psychologie práce. Je spojený s výzkumem Huga Münsterberga se začátkem psychotechniky a s vývojem testu Army Alfa a Army Beta v americké armádě. Začátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu ze strany společenských věd o člověku byly spojeny s industrializací v Evropě a s technickým rozvojem v devatenáctém století. Vycházely především z důsledku této industrializace a ekonomického rozvoje na život pracujících, zejména dělníků. V centru pozornosti byly takové problémy jako pracovní podmínky dělníků, způsob bydlení a alkoholismus. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány co do společenského hlediska a výsledky neměly takový povahu, aby se mohly uplatnit v přímém řízení podniku.¹

Otázka lidského faktoru vstoupila do řízení s taylorismem na začátku minulého století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Pod vlivem poznatků z biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století se připouštělo, že člověk je přírodní bytost. Chování bylo vysvětleno na úrovni elementárních reakcí zaměřených na uspokojování základních potřeb jedince. Zcela se přehlížel člověk v sociální struktuře, práce byla motivována hmotnými podněty, jako například penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegii. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu zaměstnanců, a to za účasti odborníků. Na počátku třicátých let minulého století se formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli zaměstnance, který má své sociální potřeby, např.

¹PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3

potřeby uznání, náklonnosti, informovanosti a styku s ostatními lidmi. Uspokojování těchto potřeb probíhá v sociálních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí. Proto byly zdůrazňovány i takové prvky řízení, jako je uvědomělost zaměstnanců, ochota a schopnost přijmout cíle a činnosti organizace za své. Do centra pozornosti se postupně dostala nemateriální stimulace, především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracujících. Zájem o člověka se rozšířil také na další sociální role vedle rolí zaměstnance, včetně rolí v jeho soukromém životě. Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětu k produkci služeb a idejí.²

V současné době se setkáváme s dynamizací výrobních systémů a tato dynamizace s sebou přináší moderní trend, který můžeme nazvat princip změny. Tento princip klade na člověka jako na zaměstnance požadavek výrazné tvořivosti. Základním kapitálem podniku jsou finanční a jiné prostředky a efektivní využití lidí.³

1.2 Koncepte a vývojové etapy personální práce

Přístup organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvoleným pojetím koncepcí personální práce. V odborné literatuře si můžeme všimnout, že jsou probírány rozdílné koncepte personální práce, které zároveň prezentují její rozdílné vývojové etapy. Obvykle se jedná o následující koncepte a vývojové etapy personální práce:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.⁴

Jednotlivé koncepte a vývojové etapy personální práce znázorňují postupně se měnící názor teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace, a to zejména v souvislosti s neustále se měnícími okolnostmi podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavní faktory těchto změn, které působí na vývoj personální práce, patří zosťující se konkurence a měnící

² PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3

³ PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3

⁴ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

se potřeby zákazníků v důsledku postupující globalizace podpořené vývojem informačních a komunikačních technologií odstraňováním překážek volného obchodu.⁵

Ačkoliv jednotlivé koncepce personální práce – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů souvisí s jistou historickou etapou, uplatňují se v různých formách v různých organizacích dodnes. Výběr určité koncepce personální práce je závislý na velikosti, činnosti, strategii a struktuře organizace, na koncepci řízení organizace a na kvalifikační úrovni pracovníků. S čím větší organizací bývá spojená náročnější činnost, komplexnější strategie, rozsáhlejší struktura, progresivnější řízení a vyspělejší technika. Tím zpravidla vyšší úroveň personální práce směřuje od personální administrativy k řízení lidských zdrojů

1.3.1 Personální administrativa

Personální administrativa tvoří historicky první koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od 10. až 20. let 20. století. Tato koncepce personální práce byla ovlivněna vyzkoušenými přístupy k řízení organizace. Průmyslová výroba byla založena na úplné dělbě práce a omezeném zaměření pracovníků. Lidé byli pracovní silou a jejich činnost byla přirovnána k práci strojů. Smyslem bylo zvyšovat efektivitu práce lidí tím, že jejich činnost byla jednodušší a rutinnější. Každá práce byla rozčleněna do série jednoduchých a rutinních pracovních úkonů. Pomocí časových studií byl zjištěn nejvhodnější pracovní postup a ideální doba na vykonání daných pracovních úkonů. Tím byla zjištěna norma pracovního výkonu. Pro každou činnost byl zaměstnán nejvhodnější člověk tak, aby mohl určenou práci ihned vykonávat a aby okamžitě dosáhl požadované efektivity práce. K tomu byl motivován úkolovou mzdou vázanou na určenou normu pracovního výkonu. Jednoduché a rutinní výrobní operace umožňovaly zaměstnávat nekvalifikované pracovníky, což značně snižovalo náklady práce a práce a snižovalo to rovněž i čas potřebný k zaučení lidí.⁶

⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

1.3.2 Personální řízení

Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Obrat v pojetí personální práce byl propojen s pokračujícím rozmachem průmyslové výroby v podmínkách výroby a v podmínkách boje s konkurencí a zmenšujících se potřeb zákazníků. Velké organizace se snaží o ovládnutí trhu a začaly vnímat zaměstnance jako konkurenční výhodu. K úspěchu byl potřeba dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich nejvhodnější umístění a využití. V důsledku toho se personální práce stala opravdovou profesí. Ve velkých organizacích začaly vznikat rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem, kde se personalisté specializovali na jednotlivé personální činnosti, třeba na výběr, hodnocení, odměňování či na vzdělávání pracovníků. Personalisté měli obsáhlejší pravomoci a větší zodpovědnost, nicméně jejich hlavním úkolem zůstalo pohotovité řešení problémů se zaměstnáváním pracovníků a hospodaření s lidmi bez výrazné možnosti působení na strategii personální práce v organizaci.⁷

1.3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí a zároveň aktuální koncepci personálního řízení, která se v organizaci začala prosazovat od 80. až 90. let 20. století. Obrat v přístupu personálního řízení byl vyvolán neústupnými změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. Postupující globalizace, zosťující se konkurence, rozmach technologií a měnící se potřeby zákazníků, to všechno byly faktory, které zásadně změnilly, přístup organizací k řízení a vedení pracovníků. Byli to dostatečně způsobilí a motivovaní lidé, kteří byli systematicky připravováni na změny. Zaměstnanci se stávají nejpodstatnějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a jejich možnosti a motivace k práci pomáhají k dosažení důležitých cílů organizace.⁸

⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

⁸ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

Personální práce se stává nejvýznamnější oblastí řízení organizace, neboť je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace, podobně jako celé organizace. Personální práce v přístupu řízení lidských zdrojů se vyznačuje následujícími body:

Uplatňováním strategického přístupu

Personální práce se uskutečňuje v souladu se strategií organizace a zaměřuje se na realizování strategických cílů organizace. Strategický charakter řízení lidských zdrojů umocňuje jeho aktivní spoluvytváření firemní strategie.⁹

Respektováním vnějších podmínek

Personální práce probíhá s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, demografické, přírodní a jiné okolnosti života lidí a funkce organizace.¹⁰

Zapojováním liniových manažerů

Personální práce se omezuje výhradně na záležitosti specializovaných personalistů a stává se významnou součástí každodenní práce manažerů na všech stupních organizace. Všichni, kteří organizaci řídí a vedou jiné lidi, musí každodenně ovládat řadu personálních činností z oblasti výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců.¹¹

Jednou z dalších úloh liniového manažera je práce v oblasti lidských zdrojů, která by měla být na denní bázi. Další funkcí liniových manažerů je to, že znají, jak funguje organizace.

Pojetí řízení lidských zdrojů podtrhuje významnost schopných a motivovaných lidí pro dosažení kladných výsledků organizace, zejména pro dosažení stálé konkurenční výhody organizace. Výhradně schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří umí a hodlají dělat lepší věci než zaměstnanci v konkurenčních organizacích, jednoznačně diferencují organizaci od konkurence a zajišťují organizaci neustálou konkurenční výhodu.¹²

⁹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

¹⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

¹¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN isbn978-80-247-5870-1.

¹² ARMSTRONG, M. a S.TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Schopní a motivovaní zaměstnanci mnohokrát představují unikátní lidský kapitál, nenapodobitelný zdroj trvalé konkurenční výhody, jenž organizace zhodnocuje investováním do soustavného růstu schopností a posilováním motivace zaměstnanců, počínaje zlepšováním jejich připravenosti na změny.¹³

Pravě připravenost zaměstnanců na změny spojené s ochotou zaměstnanců využívat změnu jako možnost přináší organizaci velikou konkurenční výhodu. Toto pojetí schopných a motivovaných zaměstnanců jako lidského kapitálu vede k prosazování teoretických i praktických přístupů řízení lidského kapitálu orientovaného na vytváření významu prostřednictvím zhodnocování skrytého bohatství ve schopnostech a motivaci zaměstnanců.¹⁴

1.4 Personální práce a organizace

V oblasti psychologie práce a organizace sestávající z dílčích oblastí psychologie řízení, dopravy, psychologie, personální práce a inženýrské psychologie se setkáváme se zajišťováním psychické způsobilosti u kandidátů nejrůznějších profesí související s jejich výběrem a rozmístěním. Obvyklým úkolem personální práce je posuzování způsobilosti zaměstnance. Jedná se o náročný úkol, jehož základem je vztah mezi náročností práce a předpoklady zaměstnance. Při posuzování pracovní způsobilosti jde v první řadě o orientaci na optimální soulad mezi těmito požadavky a předpoklady. Konkrétně to znamená vyhledávání nejvhodnějších zaměstnanců. V další linii se jedná o přeřazování zaměstnanců na vhodnou pozici. Na řešení tohoto problému se intenzivně podílí psychologie práce. Posuzování pracovní a psychické způsobilosti lidí je jedním z hlavních témat využívání psychologie v personálním managementu podniku.¹⁵

Pracovní způsobilostí jsou všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled, dále morálku, osobní vlastnosti a postoje, takto je charakterizovaná způsobilost. Je to tedy souhrn potenciálu zaměstnance.¹⁶

¹³ KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8..

¹⁴ ARMSTRONG, M. a S.TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁵ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

¹⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

Kompetence jsou souhrnem lidského kapitálu (ve smyslu znalostí a dovedností), ale způsobilost je to, že zaměstnanec prokazatelně ukáže, že je dostatečně vhodný a schopný na požadovanou pracovní pozici.

Odborné psychologické posouzení může uskutečnit výhradně kvalifikovaný psycholog, který má průpravu v odborném používání psychodiagnostických prostředků a oprávněnost s nimi pracovat. Psychologické posouzení je odborně i časově náročné a tedy i velmi nákladné. Úkolem psychologického posouzení je zjistit psychické a osobní předpoklady uchazečů a srovnat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení. Důraz je přitom kladen na prognózu míry úspěšného začlenění do nového pracovního zařazení. Ke splnění těchto úkolů mají psychologové k dispozici řadu metod. Posuzování výkonnosti a jednání zaměstnance má význam sociální a ekonomický a slouží především k těmto cílům:

- podpora zaměstnance a v jeho rozvoji,
 - zajištění existujícího výkonnostního a řídicího potenciálu podniku
 - odhalení možností lepšího uplatnění schopností, znalostí a zkušeností
- vyhodnocování vzdělávacích opatření činnosti, pokud jde o pracovní dráhu zaměstnanců,
- vyhodnocení individuální výkonnosti za účelem stanovení mzdové složky závislé na systému.¹⁷

1.5 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčový úkol personální činnosti. Zajišťuje se tím kvalitou lidí, kteří vstupují do organizace. Jednou z činností je oslovení uchazečů s předpoklady pro obsazované místo, z nichž si bude organizace vybírat pracovníka, který odpovídá nárokům na pracovní místo.

1.5.1 Nábor

Přestože se procesu náboru věnuje většinou méně pozornosti, je nábor jako proces neméně důležitý. Nábořem je vybrán vzorek uchazečů, který projde procesem

¹⁷ PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

výběru. Je potřeba, aby tento výběr byl v souladu s principy personální politiky a podnikové strategie.¹⁸

Nábor zaměstnanců je komplexní proces, který firmě napomáhá získávat vhodné kandidáty a dosadit je na volné pozice. Tento proces je nepřetržitý. Aby byl nábor úspěšný, měl by se vyvíjet svižně a bez vynaložení zbytečně velkých nákladů, které se společností z dlouhodobého hlediska nevyplatí.¹⁹

1.5.2 Podmínky pro získávání pracovníků

Získávání pracovníků je ovlivňováno faktory, ty mohou být v organizaci na straně pracovního místa, které působí zvenčí organizace. Faktory jsou důležitým nástrojem pro člověka, který vybírá vhodnou metodu výběru pracovníka. Podoba pracovního místa a podmínky na tomto místě, získává zájem u uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci. Některé z těchto faktorů může organizace ke svému prospěchu zlepšit, zejména ty, které může a je schopna je ovlivnit. Podmínky pro získávání pracovníků můžeme členit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky dále se člení na ty, jež se vztahují k pracovnímu místu a na podmínky na straně organizace. Vnitřní podmínky pro získávání pracovníků členíme na následující body:²⁰

- charakter práce na pracovním místě;
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- nároky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti ad.),
- množství povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- působiště výkonu práce,
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí ad.).

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří:

- významnost a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,

¹⁸ MARQUES, C. a F. JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2. [Praha]: Bankovní institut vysoká škola, 2005. ISBN 80-7265-070-x.

¹⁹ Nábor. *LMC* [online]. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

²⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- reputace organizace (serióznost v souvislosti k zaměstnancům, zákazníkům i veřejnosti),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci.
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.²¹

Vnější podmínky nemůže nikterak organizace ovlivnit. Jsou to podmínky, které jsou na úrovni celého státu; jsou celostátní. Tudiž do nich organizace nezasahuje.

Do vnějších podmínek získávání pracovníků řadíme tyto body:

- demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v kolísavosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita obyvatelstva a další charakteristiky populačního vývoje ovlivňující poptávku pracovních sil na trhu práce;
- ekonomické podmínky odrážející periodický vývoj národního hospodářství nebo jiné změny vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich;
- sociální předpoklady související s kvalitativním zaměřením lidí a jejich proměnlivostí, zejména s profesně - kvalifikačními orientacemi, s orientacemi lidí v oblasti vzdělání, s rodinnými orientacemi žen apod.;
- technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen zčásti a s opožďováním.²²

1.5.3 Vnější a vnitřní zdroje

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Vnější zdroje

Vnější neboli externí zdroj je člověk, který přichází do organizace a není oslepený firemní kulturou a vnáší do firmy nový pohled. Vyhledávání pracovníků z tohoto zdroje má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří možnost většího výběru z okruhu uchazečů, využití a záruky personálních agentur za kvalitu kandidáta rychlejší a jednodušší adaptace nováčka s okolím a jako poslední příklad výhod může být nováčkova snaha o vybudování pozitivní image. Do nevýhod patří mnohonásobně vyšší náklady související se spoluprací s personálními agenturami možnost poškození stávajících zvyklostí a narušení podnikové kultury nebo platová neúměrnost vůči odměňování stávajících zaměstnanců na obdobné pozici.²³

Cílit na případné kandidáty můžeme přes pracovní servery, které obsahují velké množství volných pracovních míst dále přes webové stránky agentur, které fungují jako zprostředkovatelé mezi uchazeči a konkrétní organizací. Cílit můžeme na tradiční inzerování na úřadech práce a v současné době je velmi populární hledat kandidáty i na sociálních sítích.²⁴

- Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, dále pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo jsou spojené s jinými organizačními změnami. Mohou to být zaměstnanci, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat složitější práci a také to jsou zaměstnanci, kteří chtějí přejít na nově vytvořené pracovní místo nebo na místo, které je momentálně volné.²⁵

Mezi výhody patří menší ekonomická náročnost, slouží k posilování motivace u zaměstnanců, snižuje fluktuaci a můžeme zde uplatnit Talent management. Nespornou výhodou je i to, že kandidát zná prostředí organizace. Nevýhodou jsou psychologické bariéry, například obtíže spojené s vedením starých kolegů, ne vždy můžeme vybírat ze zaměstnanců. V negaci může být

²³ BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁴ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁵ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

i velká kritičnost nového zaměstnance u méně úspěšných pracovníků. Objevují se zde i rizika v neobjektivním výběru na základě odpracovaných let ve firmě.²⁶

1.5.4 Výběr pracovníků

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je hodnocení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější a nejvíce vyhovující požadavkům na výkon a chování na daném pracovním místě. Výběr pracovníků bývá jak po časové, tak i po finanční stránce velmi náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je vhodné mu věnovat dostatek času i finančních prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet jak personalisté, tak i vedoucí pracovníci. Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předpovídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě jak se bude uchazeč schopen přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce souhlasí s jeho představami a ambicemi uchazeče. Výběr pracovníka je situací, v níž se střetávají dvě strany. Na jedné straně je organizace a na druhé je uchazeč; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci.²⁷

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně definován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí. Výběrová řízení mohou být realizována ve více kolech. V tomto případě první kolo nejčastěji zajišťují personalisté, na realizaci dalších kol se hlavně podílejí budoucí nadřízení. První kolo standardně obsahuje předvýběr, tj. vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s případnými uchazeči. V dalších kolech jsou shromažďovány a analyzovány informace o uchazečích získané testováním způsobilosti, např. z assessment centre a z lékařského vyšetření. Poté jsou realizovány první rozhovory s uchazeči a jsou ověřovány reference. V návaznosti

²⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN isbn978-80-254-0698-4.

²⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

na sběr informací bývají uskutečňovány další pohovory, poté může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči pracovní místo nabídnuto.²⁸

²⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

2 ASSESSMENT CENTRE

Assessment centre (dále AC) je systematický výběrový nástroj, který hodnotí současné schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda, která je založena na pozorování a jednání účastníka nebo účastníků v diagnostickém prostředí.

Termín AC se do češtiny většinou nepřekládá. Doslovný překlad by byl „hodnotící středisko“, diagnosticko-výcvikové centrum nebo „hodnotící soustředění“, nicméně se ani jeden z těchto překladů v praxi neujal. AC je souhrnný proces, který lze jen těžko vystihnout jednoduchou definicí. V praxi je jednodušší celou situaci popsat takto: „AC je časově ohraničená situační zkouška, která probíhá za účasti nejméně interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů, tato zkouška nemá jednoznačný správný výsledek.“²⁹

AC slouží k posuzování lidí. Základním znakem AC je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů. Skupina hodnotitelů se skládá z interních a externích hodnotitelů, z budoucích nadřízených a psychologa, celá tato skupina posuzuje a hodnotí účastníky. O AC můžeme hovořit i v případě, že hodnotíme jediného kandidáta za účasti více hodnotitelů. AC tvoří soubor různých technik, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, které potřebujeme. V AC můžeme ověřovat zejména různé sociální dovednosti, jako jsou prezenční dovednosti, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti a prodejní dovednosti, kromě sociálních dovedností se můžeme zaměřit také na posouzení osobnosti všeobecně nebo třeba i na znalosti v oblasti cizích jazyků.³⁰

V literatuře se můžeme setkat s pojmem development centrum (dále jen DC), který bývá označován jako výběrové AC. DC slouží ke zjišťování rozvojových potřeb u zaměstnance. DC se nejčastěji účastní zaměstnanci, kteří jsou pro organizaci důležití.³¹

²⁹ BALLANTYNE, POVAH *Assessment and development centres*. London: Gower. ISBN 0-566-08599-2

³⁰ KYRIANOVÁ, H. a J. GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

³¹ KYRIANOVÁ, H. a J. GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

2.1 Development centre

Development centre (dále jen DC) je moderní metoda, která bývá častěji v personalistice využívána.

Při realizaci AC bývají účastníci nejčastěji kandidáti z externích zdrojů, ale u DC to jsou zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni na základě požadavků, které jsou kladeny na určitou pracovní pozici. V DC se prověřují předpoklady, zda bude jedinec v dané pozici úspěšný a zdali bude zvládat stanovené cíle. DC prověřuje nejen předpoklady, ale také se zaměřuje na důležité kompetence, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl úspěšně pracovat na konkrétní pozici. Prověřují se aktuální znalosti, schopnosti a dovednosti, ale zejména s ohledem na jejich profesní a osobnostní růst daného jedince, růstový potenciál. DC bývá nejčastěji realizováno pro potřeby zaměstnavatele, který je využívá, aby získal informace potřebná pro personální rozhodnutí.³²

V rámci tvorby plánování vzdělávání je DC ideální metodou jak zacílit potřeby rozvoje a vzdělávání pro konkrétního zaměstnance. Umožňuje také identifikovat talenty, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost v rámci směřování jejich rozvojového programu, např. je zařadit do programu talent management.³³

2.2 Historie AC

Metody AC nejsou záležitostí posledních let, jak by se mohlo jevit. Principy AC jsou obsaženy v řadě bájí, legend, historických příběhů, dále můžeme AC nalézt v pověstech, i v pohádkách. Můžeme s nadsázkou postřehnout i pár případů v Bibli. Starý a Nový zákon je plný různých zkoušek a dilemat. Starořecké báje a pověsti jsou plné reálných zkouškových situací. Starořečtí hrdinové mají omezenou možnost volby. Jejich rozhodnutí obvykle naplňuje vůli někoho mocnějšího; často osudu či boha. V tomto ohledu jsou starozákonné a novozákonné zkouškové situace živější, nabízejí větší svobodu volby a následků, blíže k tomu, co dnes chápeme jako AC. U přírodních národů jsou velmi dobrým odkazem na principy a prvky AC inicializační

³² KYRIANOVÁ, H. a J. GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

³³ HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

obřady. Ten, kdo chtěl patřit mezi dospělé, musel složit zkoušku. Ta nebyla samoučelná. Obsahovala řadu situací, jejichž úspěšným zvládnutím uchazeč prokázal, že má naději stejně tak dobře zvládnout i opravdové úkoly a spolupodílet se na přežití celé společnosti. Také u rytířských soubojů můžeme vidět prvky AC. Jediným a hlavním kritériem byl úspěch. Úspěšný rytíř pokračoval v určité hierarchii či získával jiné výhody. Opakovaně neúspěšný rytíř ztrácel na své pozici, protože nebyl zárukou úspěšně zvládnuté situace. AC jako metody výběru a rozvoje se v minulém století využívalo i v armádě. Zkouška naostro nebyla zrovna nejefektivnější, neboť zpětná vazba o kvalitě vojáků přišla velice pozdě. Vojáci potřebovali cvičit. Museli absolvovat různé modelové situace, zkoušku nanečisto a taktéž museli být hodnoceni. Zpětná vazba jim následně umožňovala zlepšit výcvik a hlavně bojeschopnost. Armáda využívala nejen rozvojová AC, ale i výběrová.³⁴

Ve dvacátých letech minulého století byla poprvé podobná strategie uplatněna při výběru důstojníků pro německou říšskou armádu. S rozvojem této myšlenky výběru je spojeno jméno profesora Reiffreta. Američtí psychologové se v roce 1943 snažili vytvořit výzkumný program orientovaný na výběr agentů pro Úřad strategických služeb. Vyvíjeli techniky, které by poskytly výsledky, které by s vhodnou korektností předpovídaly chování vlastních agentů v kritických situacích. V první třetině dvacátého století se nejvíce rozvíjela psychologie práce a organizace, především v české firmě Baťa. Ve zdejších školách práce bylo možno se potkat s řadou momentů, které bychom dnes vnímali jako součást AC, které měly především rozvojový charakter. Při výběrových řízeních se uplatňovaly především ukázky práce.³⁵

2.3 Teoretická východiska AC

Otázka vymezení teoretických východisek u AC je obtížná. Důvodem této komplikovanosti je samotná povaha AC, jež vzniká seskupením několika metod, které samy o sobě mohou vycházet z různých teoretických oblastí. Další protichůdný bod znázorňují rozdílné účely, k nimž je AC používáno, v užším slova smyslu pak také i nedostatečně proškolení pracovníci, kteří AC realizují a také podniková kultura. Níže

³⁴ HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

³⁵ HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2

uvádím teoretická východiska, která se považují za významná, především z pohledu psychologie.

AC se zaměřuje na sběr a hodnocení dat týkajících se následujících oblastí:

- chování jedince – pozorování v modelových situacích, rozhovoru atd,
- osobnost jedince (temperament a charakter) – pozorování a psychologické testy,
- schopnosti, znalosti a dovednosti jedince – testy schopností a znalostí, případové studie,
- motivace jedince – rozhovor, sebereprezentace.³⁶
- situační analýza – pomáhá si uvědomit vlastní zdroje, produktů, předpokladů a úspěchu, poměr na trhu a eventuálního nastávajícího vývoje.³⁷

Tyto oblasti se prolínají a lze v nich spatřit podobnost se snahou uchopit lidskou osobnost tak, jak se vyvíjela v rámci filosofických směrů a od nich se odvíjejících psychologických teorií.³⁸

2.4 Výhody a nevýhody AC

Každá lépe propracovaná nebo naopak nejjednodušší metoda má své výhody a nevýhody a svá omezení či předurčení. Zde bych uvedla některé výhody a nevýhody AC.

Výhody AC:

- AC slouží k ověření rolí v týmové spolupráci (možno ověřit Belbinovým testem týmových rolí),³⁹
- AC lze provést výběr z velkého množství kandidátů; často i na více stejných pozic, takže výběr bude kratší a pozice se obsadí rychleji,
- AC lze ověřit konkrétní sociální dovednosti u kandidátů, takže lze zjistit nejen co o sobě kandidát říká, ale i jak se chová, jak pracuje, jak vychází s lidmi a jak je možné vybrat toho nejvhodnějšího,

³⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN: 80-247-0469-2.

³⁷JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN isbn978-80-247-2690-8.

³⁸JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN isbn978-80-247-2690-8.

³⁹KANTOR, Petr. *Týmová spolupráce*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-546-1.

- dobře se tak vybírají lidi, kteří budou často jednat s lidmi, jako jsou manažeři, obchodníci či týmoví hráči,
- úspěšní kandidáti si často více váží pozice, kterou získali v konkurenci dalších uchazečů v AC, mají pocit, že získali něco, co jen tak někdo nemá, pracují často lépe a více si váží loajální pozice,
- budoucí nadřízený kandidáta vidí v akci, vidí, jak se chová a co říká a výrok: „toho chci“ má potom větší váhu. Je pak přesvědčen, že získal touto procedurou kvalitního podřízeného. Výsledkem jsou větší šance, že se zaměstnanec skutečně osvědčí.⁴⁰

Belbinův diagnostický test je nejlépe využitelným ve skupině lidí, kteří spolu pravidelně spolupracují. Je to jeden z mnoha nástrojů, který může být využitý ke zlepšení efektivnosti v týmech.⁴¹

Nevýhody AC:

- pouze omezený počet posuzovaných za zároveň relativně vysoké účasti pořadatelů, hodnotitelů a manažerů;⁴²
- v AC působí více pozorovatelů nebo personalistů a kvůli tomu stoupají finanční náklady,
- časová náročnost na přípravu,
- jasné vymezení, jak bude naloženo s výsledky,
- reálnost modelových situací.

2.5 Druhy metod v AC

Metody AC jsou založeny na smíšené teorii pozorování. V ní mají význam nejen specifické příklady, ale i obecné kategorie přiřazované k jednotlivým akcím a obojí je zaznamenáno pozorovatelem. V souladu s asocianistickým modelem jsou metody AC založeny na předpokladu, že hodnotitelé mohou systematicky pozorovat a využívat informace o projevech chování v jednotlivých situacích. Většina situací je navrhována tak, aby pomohla hodnotitelům si zaznamenat a zapamatovat jednotlivé detaily.⁴³

⁴⁰ KYRIANOVÁ, H. a J. GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-86851-29-x.

⁴¹ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5..

⁴² VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁴³ MONTAG, P. *Assessment Centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*, Pragoeduca, Praha 2002. ISBN 80-7310-004-5

Individuální prezentace

Prezentace úkolu má blízko k ukázce práce. Protože pokud není situace reálná, kandidát svoji práci předvádí. Prezentace mohou mít různá témata. Na rozdíl od modelových situací zde bývá poněkud stručné zadání a všechna aktivita je směřována k obsahu a k podání v roli kandidáta. Prezentace mohou mít pasivní nebo aktivní průběh. Hodnotitelé mohou hrát roli posluchače, management organizace, který protestuje proti nové koncepci nebo mohou jen hrát pasivní posluchače. Prezentace mohou být s přípravou nebo bez ní, v tom případě kandidát dostane zadání až po příchodu do místnosti. Zadání mohou být logická nebo absurdní. Existuje zde velké množství možností, jak k prezentaci přistoupit. Prezentace je při vhodně zadaném tématu užitečným zdrojem informací o kandidátovi.⁴⁴

Skupinový úkol

V AC se často užívá skupinový úkol odvozený od přistání na Měsíci nebo přistání na poušti, je možné plno obměn na podobné téma. Princip je velmi snadno pochopitelný, účastníci utvoří skupinu, která se dostala do nečekané situace. Obvykle dostanou seznam věcí, které mohou použít při své záchraně. Jejich hlavním úkolem je, aby podle svého názoru seřadili věci podle důležitosti. Dále se mají shodnout na týmových prioritách. Veškerá komunikace, kterou, kterou provádí kandidáti ve skupině, se hodnotí. V některých případech může mít úkol i správné řešení. Během tohoto skupinového úkolu chceme vědět, jak se jednotlivci chovají ve skupině a jak reagují na druhé a zda si umí obhájit svůj názor. To je obdoba, ze které můžeme vycházet při tvorbě nových úkolů. Ty se ovšem nemusejí zaměřovat jen na seřazování věcí podle priorit, ale mohou se zaměřovat na sestavení řešení určité situace, nebo na dohodu kolektivního postoje k dané situaci.⁴⁵

Modelové situace

V literatuře můžeme najít modelové situace pod názvem případové studie. Modelové situace se od ukázky práce liší v tom, že jde o analogii úkolů, které se v pracovní činnosti mohou objevit. Může se jednat o jednoduché, ale i o složitější

⁴⁴ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

⁴⁵ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

zadání, jako příklad uvedeme: Jste manažerka obchodního týmu a došlo zde k následujícím neshodám: promyslete si, jak nastalou situaci vyřešíte a jak při tom budete postupovat. Přípravu můžete mít napsanou v bodech na podepsaném papíru, na celkovou přípravu úkolu máte X minut. Tato ukázka je modelovou situací pro manažerskou pozici. Modelové situace mají výhodu v tom, že se můžou připravit na velké množství pozic. Zadání modelové situace by mělo být spíše obecné, není vhodné, aby bylo příliš konkrétní. Pokud nastane situace, že kandidátovi budou nějaké informace chybět, dostane úkol, aby napsal otázky, které ho k tomuto problému napadají s odůvodněním, proč potřebuje tyto odpovědi.⁴⁶

Modelové situace slouží k tomu, abychom posoudili kandidáta, jak se dokáže v tomto typu zadání orientovat. Posuzujeme to, jakou si našel strategii na vyřešení problému, můžeme mezi sebou porovnávat kandidáty. Na hodnocení by se měl také vždy podílet i manažer, za určitých okolností by měl být on hlavním posuzovatelem, protože on sám nejlépe ví, jaký přístup mu u podřízených vyhovuje. Pro dobré pochopení kandidátova postupu je vhodné zakončit zpracované případové studie prezentací nebo obhajobou. Během obhajoby se můžeme doptat, jak to kandidát myslel, proč zvolil právě tyto postupy a jestli použil celou svoji přípravu. Bez těchto informací bychom neměli přistoupit na interpretaci pozorování.⁴⁷

Metoda došlé pošty

Metoda došlé pošty je kombinací modelové situace, rolové hry a testu. Pomocí této metody zjišťujeme nebo rozvíjíme kandidátovy organizační schopnosti. Tento úkol může být zadaný jak individuálně, tak i ve skupině.

Zadání tohoto úkolu je následující: Jste manažer, který odjíždí do místa XY a do X hodin musíte vyřídit následující úkoly. Následuje popis velkého množství úkolů a problémů, které se na manažera hromadí. Jeho úkolem je navrhnout efektivní řešení a priority. Mezi dokumenty jsou různé dopisy, informace s pracovním i soukromým obsahem nebo i různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou. Tyto testy jsou užitečné tím, že můžeme posoudit, jak je kandidát schopný pracovat s časem,

⁴⁶ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

⁴⁷ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

jak rozumný je jeho přístup k práci, a hlavně nám ukáže, zda je schopný rozpoznat, co je důležité.⁴⁸

2.6 Sestavení AC

Při sestavování bychom měli dodržovat, aby AC bylo efektivní, ekonomické a etické. Jde mnohdy o velmi citlivé situace a je potřeba hlídat, aby spoluúčastníci někoho vnitřně nezranili. Při organizaci AC se do značné míry můžeme opírat o celkový postup organizace výběrového řízení.

Analýza práce

Analýza práce se vyplatí všude tam, kde půjde o konkrétní pozici v konkrétní firmě. Od analýzy práce lze ustoupit, pokud jde jen o posouzení obecných předpokladů pro manažerskou pozici nebo pokud se jedná o velmi podobnou pozici ve dvou různých organizacích.⁴⁹

Stanovení kompetencí

Na základě hodnot organizace a analýzy práce se stanovují kompetence. Lze vycházet z kompetenčního modelu organizace, pokud již existuje a můžeme jej doplnit o některé jiné položky vyplývající z analýzy práce. V každém případě je žádoucí aspoň stručně rozpracování jednotlivých kompetencí do podoby slovníku kompetencí.⁵⁰

Projektování AC

Po zjištění jednotlivých kompetencí je nutné zvolit vhodné metody. Inteligenční test, osobnostní testy a rozhovor jsou všeobecně použitelné, i když otázky v rozhovoru bude třeba nasměrovat podle nastavených kompetencí. Měli bychom se snažit, aby se ke každé kompetenci připojila nejméně jedna významná simulovaná situace.⁵¹

⁴⁸ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

- **Příprava situací**

Zde se dá dobře využít analýzy práce, navrhnout modelové situace přímo z reality a konzultovat je ještě s experty, také s vedoucími pracovníky z dané oblasti.⁵²

Zpracování harmonogramu

Dále bude třeba připravit časový plán s trváním jednotlivých aktivit, přičemž je nutno počítat s časem na zadání a přípravu konkrétního cvičení i s přestávkami. Je vhodné začínat icebreakerem (akce, která pomáhá k uvolnění účastníků), poté by se mělo pokračovat s psychicky náročnějšími aktivitami, dokud jsou účastníci ještě plně soustředění, potom je vhodné nasadit interaktivní činnost, při které se nevyžaduje tak vysoká koncentrace pozornosti. Obvykle nakonec je závěrečné interview. Vzhledem k tomu, že je interview individuální, musí na sebe účastníci čekat, což pro ně může znamenat nečinnost a zdržení. Proto lze z tohoto důvodu přesunout interview do jiného dne a dát uchazečům časový plán. Jednou z dalších možností je vyplnit čas čekajících jinými aktivitami, například vyplňováním dotazníků osobnosti nebo doplňujícím interview s jinými hodnotiteli.⁵³

Výběr hodnotitelů

Jak jsem již uvedla, jsou různé varianty; někdy vyplňováním dotazníků osobnosti nebo doplňujícím interview s jinými hodnotiteli lidí z firmy, jindy se jedná o konzultanty a nejčastěji se jedná o kombinaci obou možností. Z výše uvedených důvodů je dobré, aby byla co největší variabilita vzhledem ke vzdělání, organizačnímu zařazení a přístupu. Někdy si zadavatel nepřeje účast vlastních lidí, kteří účastníky znají, protože očekává nezávislý pohled. Firemní hodnotitelé však mohou být velkou výhodou, protože znají firemní kulturu.⁵⁴

Ovšem v zájmu zachování objektivního hodnocení je vhodné kombinovat externí a interní hodnotitele. Hodnocení by se měl také účastnit psycholog.

⁵² BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

Příprava hodnotitelů

Výraz hodnotitel je v této práci používán jako synonymum k označení pro pozorovatele. V odborné literatuře se využívá hodnotitel stejně často jako termín pozorovatel.⁵⁵

Příprava má za cíl dosáhnout totožného výkladu jednotlivých kompetencí a jasné objasnění smyslu použitých aktivit. Pro méně zběhlé hodnotitele je žádoucí vysvětlit, čím se jednotlivé kompetence mohou v průběhu AC projevat.⁵⁶

Pozvání účastníků

V předstihu před konáním akce by účastníci měli být pozváni a měli by být obeznámeni o celkovém průběhu výběrového řízení, aby věděli, na co se mohou připravit, případně si mohou připravit úkoly, které dostali v předstihu.⁵⁷

Příprava prostoru

AC si obvykle vyžádá více místností, hlavní místnost je pro společné aktivity, kterou nazýváme základna, a menší oddělené místnosti slouží pro rozhovory pro každého z hodnotitelů. Je dobré, aby v průběhu rozhovorů zůstala hlavní místnost volná, aby se účastníci měli kam vracet, případně aby se mohli věnovat jiným činnostem v době, kdy jsou kolegové u interview. Základna by měla být dostatečně prostorná, aby každý měl dost místa pro řešení složitějších úloh, klidná a světlá; optimální uspořádání stolů je do tvaru „U“ s židlemi po vnější straně. Bude-li používán dataprojektor nebo jiná technika, je nutno včas ověřit funkčnost. Přiměřená doba pro začátek přípravy místnosti je asi čtyřicet minut před začátkem AC.⁵⁸

Organizace průběhu

Akce by měla být zahájena prezentací významu a předpokládaného průběhu a zacházení se zpracovanými výsledky. Problémem bývá nedochvilnost některých účastníků. Bohužel jsme obvykle nuceni čekat na plný počet lidí a tím se doba protahuje pro ostatní účastníky, protože skupinové aktivity musejí proběhnout současně. Takovou situaci lze řešit také použitím individuálních metod, třeba dotazníků hned na začátku

⁵⁵ PECHOVÁ, J. a V. ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁵⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

výběrového řízení. Pak by měly následovat jednotlivé aktivity, přičemž je správné před každou aktivitou sdělit, k čemu slouží a co zjišťuje. Důležité je zajistit dostatečný čas k přípravě účastníků. Hodnotitelé sledují chování účastníků a dělají si poznámky; mohou to být čárky k jednotlivým kompetencím, je lepší zaznamenávat si v bodech.⁵⁹

Konference hodnotitelů

Porada hodnotitelů nastává po akci. Zde hodnotitelé diskutují o účastnících a formulují závěry. V případě rozporů bude mít rozhodující slovo ten, kdo účastníka pozoroval.⁶⁰

2.7 Kompetence

Mít určitou kompetenci znamená, že člověk je vybaven uceleným složitým souborem vědomostí, dovedností a postojů, ve kterém je vše vhodně propojeno. Díky tomu člověk může úspěšně zvládnout úkoly a situace, do kterých se dostává při studiu, v práci nebo v osobním životě. Mít jistou kompetenci znamená, že se dovedeme za určitých okolností přiměřeně orientovat, také to znamená provádět vhodné činnosti a zaujmout přínosný postoj.⁶¹

Základním prvkem kompetenčního modelu je kompetence. Tento pojem autoři definovali následovně:

- Kompetence jsou souhrnem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs se projevuje v chování, které vede k dobře vykonanému výkonu v dané oblasti.⁶²
- Kompetence jsou charakteristikou, která souvisí s pracovní náplní, s pracovní silou, s pracovní způsobilostí a neopomíjí ani souvislost s pracovní-sociální oblastí.⁶³
- Kompetence je souhrn dosahovaného výkonu v práci a přinášeného potenciálu.⁶⁴

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1

⁶¹ BĚLECKÝ, Z. *Klíčové kompetence v základním vzdělávání*. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2007. ISBN 978-80-87000-07-6

⁶² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

⁶³ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁶⁴ PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

- Kompetence osobní kvality člověka, které jsou výsledkem rozvoje v určitém okamžiku, kompetence jsou nezávislé na venkovním světě, které mu umožňují podat určený výkon.⁶⁵

Pokud si shrneme jednotlivé definice, kompetence jako charakteristika osobnosti se skládá z několika složek, které zahrnují motivy, rysy, znalosti odborné i interpersonální, dovednosti v oblasti poznávání a chování, vědomosti, dovednosti i vnímání sebe sama.⁶⁶

2.7.1 Východiska pro kompetenční model

Kompetenční model je možno tvořit směrem od jedince k organizaci nebo opačným směrem, tedy od organizace k jedinci. Každý pracovník musí mít v určité míře zastoupené tři skupiny kompetencí, jsou to skupiny kompetence řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Také organizace má své kompetence, jejichž pomocí dosahuje svých cílů. Rozpoznáváme tedy sociálně-psychologické východisko a strategický přístup. Příkladem strategického přístupu může být například teorie positiongu, která nám sděluje, že organizace se má specializovat na jednu dominantu a musí si zajistit, aby nebyla podprůměrná. Ať použijeme jakékoliv kompaktní výkladové schéma, kompetence potřebné k vytvoření kompetentní organizace pokaždé odvozujeme od jejich kompetencí. K příkladu sociálně-psychologického východiska můžeme říci, že každý kompetentní pracovník potřebuje být způsobilý řešit různé problémy, které před něj staví praxe, protože potřebuje vstupovat do interakcí s druhými lidmi a potřebuje ovládat i způsoby, jak se chovat k druhým lidem. U sociálně-psychologického východiska se domníváme, že kompetence organizace jsou součtem těch nejvýznamnějších kompetencí, tedy kompetencí jedince.⁶⁷

2.7.2 Kompetence a rysy

⁶⁵KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

⁶⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN: 80-247-0469-2.

⁶⁷HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

Rysy se zaměřují na to, jaký je člověk. Rysy mají poměrně stabilní povahu. Kompetence v sobě obsahují určité vzorky chování, jsou však méně stabilní, protože můžeme očekávat, že zákaznická orientace v pracovním chování není pořád na stejné úrovni. Vzhledem k tomu, že kompetence nejsou tak stabilní, jsou vhodné pro kritérium hodnocení. Kompetence se mohou dále rozvíjet.

Kompetence jsou trs znalostí, zkušeností a dovedností, ale také i vlastností, kterými se projevuje určitý úsek chování. Nelze však říci, kolik procent určité vlastností a dovedností má být v dané kompetenci.⁶⁸

⁶⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

3 PSYCHODIAGNOSTIKA

Psychodiagnostika je zjišťování a měření duševních stavů a vlastností jedince. Lze do ní zahrnout další charakteristiky jedince v rámci normy, ale i patologického obrazu. Seznamuje nás s metodologickým a teoretickým základem určování a poznávání psychologických charakteristik, ve kterých se jednotlivci od sebe navzájem liší.⁶⁹

Aplikování testových psychodiagnostických metod má v různých specializacích oboru svá specifika. Základní rozdíl je ve skupině užívaných metod, jelikož přes určité množství univerzálních metod si každá specializace vytváří okruh metod, které nejlépe odpovídají na její frekventované zakázky nebo typu klientů, u nichž jsou užívány. Nemalé rozdíly mezi psychodiagnostikou jednotlivých specializací způsobuje také odlišné zaměření psychologů, osoba zákazníka, forma výstupní zprávy a částečně odlišná etická dilemata. V psychologii práce se navíc objevuje značná poptávka po metodách, které mohou být užity i bez psychologického vzdělání.⁷⁰

Možnost užít psychodiagnostické metody bez psychologického vzdělání, mimoto téměř výhradně v on-line verzi, zásadním způsobem za uplynulých dvacet let rozšířila český trh, ve kterém se z oborově úzce profilovaného know-how stává běžný produkt.⁷¹

Cílem psychodiagnostiky je určit úroveň vývoje jedince, strukturu osobnosti a jeho aktuální duševní stav. Další cíl psychodiagnostiky je odhad budoucího stavu a určení možných oblastí rozvoje jedince. V personalistice se psychodiagnostika nejčastěji používá k výběru nebo rozvoji kandidátů. Psychodiagnostické metody pomáhají personalistům odhalit důležité informace o uchazeči a identifikaci jeho rozvojových potřeb.⁷²

⁶⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁷⁰ SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7

⁷¹ SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7

⁷² Online Diagnostika – informace, výhody, testy, novinky [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.online-diagnostika.cz/co-je-psychodiagnostika/>

3.1 Struktura osobnosti

Osobnost je poměrně stabilní, komplementární a konzistentní systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů člověka. Osobnost vždy implikuje člověka zejména jako uvědomělé, socializované jsoucné. Komplementární systém osobnosti spojuje osobnost v jedinečnou funkční a důsledně řídicí soustavu různé poznávací, emoční a motivační vlastnosti. Osobnost je systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů, která se i projevuje svojí relativní stálostí.⁷³

Osobnost jako hypotetický konstrukt není přímo pozorovatelná. Pozornost můžeme věnovat jen reálnému chování a na základě toho usuzovat některé osobnostní charakteristiky. Osobnost se vždy projevuje jako celek. To znamená, že veškeré charakteristiky, které se k ní vztahují, jsou navzájem propojené a podřízené celku. Některé mají k sobě těsnější vztah, jiné pak poněkud vzdálenější, fungují však ve vzájemném spojení, respektive integrovaně, tj. jednotlivě a celostně. Tato integrace není dokonalý stav, nýbrž jde o neustálý proces, který směřuje k vyvážené jednotě, jež samozřejmě může být kdykoliv z nejrůznějších příčin narušena. V osobnosti se pak následně objevují rozpory růstu, vývoje či psychické poruchy, které mohou v nejkrajnějším případě vést až k dezintegraci. Dezintegrací je myšlen rozpad osobnosti. Ve struktuře osobnosti, která se vytvořila spolu s působením vrozených dispozic a vnějších vlivů, můžeme rozlišit schopnosti, temperament a charakter.⁷⁴

Schopnosti

Předpokladem k duševní výkonnosti jsou vlastnosti osobnosti označované jako schopnosti. Lidé se od sebe liší nejen typem citové vzrušivosti, ale také kvalitou a kvantitou výkonu ve specifických aktivitách, v úrovni řešení situací problémů, ve vyrovnávání se s různými nároky, požadavky, životními situacemi a prostředím. Schopnosti jsou psychofyzické dispozice k výkonu, to znamená, že jsou potencionálními předpoklady pro uskutečnění určitých činností. Představují možnosti, ale také meze daného jedince úspěšně realizovat určitý druh činnosti za určitých podmínek.

⁷³ ČAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.

⁷⁴ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

Jde o individuálně psychologické zvláštnosti, které určují snadnost osvojovat si konkrétní činnost a dosáhnout v ní předpokládaného výkonu.⁷⁵

Schopnosti nejsou vrozené, ale rozvíjejí se na základě vloh záměrným i bezděčným působením prostředí. Proto velmi záleží na druhu i množství podnětů, s nimiž se jedinec ve svém vývoji, zvláště pak v dětství a dospívání, setkává. Je třeba zdůraznit, že podnětové bohaté prostředí umožňuje rozvíjet a formovat i průměrné vlohy v dost rozvinuté schopnosti. Pro rozvoj schopností jsou také samozřejmě důležité vztahy dospělých k dítěti a příklady pro uskutečňování činností, v nichž se schopnosti uplatňují.⁷⁶

Charakter

Pojem charakter spojuje vlastnosti člověka ve smyslu upevněné struktury dispozic určujících způsoby individuálního životního přizpůsobení, jednání a hodnocení. Významnou roli v tomto pojetí hraje přístup osobnosti k podmínkám své existence a životní postoje. Pojem charakter se tak stává smysluplným pro porozumění motivačním vlastnostem, které jsou individuálně příznačné pro konkrétní osobnost a postihují její zaměřenost, hodnotovou orientaci a přístup k realitě. Pod pojmem charakter upozorňujeme na chování jedince. V interpretaci je podstata charakteru ve vůli, která znamená utlumení pudových impulsů z hlediska principu reality nebo osobní morálky. Charakter můžeme zjednodušeně chápat jako systém zábran pudových hnutí, kde hraje roli síla vůle.⁷⁷

Charakterem označujeme tu složku osobnosti, která se projevuje v jednání člověka. Formuje se převážně působením výchovy a dalších společenských vlivů. Individuální rozdíly, které se projevují už u velmi malých dětí, se zvětšují v průběhu vývoje jedince vlivem nabytých zkušeností, které charakter formují. Empiricky to je prokázáno nalezenými souvislostmi mezi určitými charakterovými rysy a určitými zkušenostmi daného jedince. Někteří autoři, kteří se zabývají charakterem, spatřují jeho jádro v osobní morálce, to znamená ve vztahu individua k hodnotám a etickým normám. Stupeň morálního vývoje je tedy určován mírou zvnitřnění etických norem. Podstatou

⁷⁵ ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Osobnost a její rozvoj*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-620-8.

⁷⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁷⁷ ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. *Osobnost a její rozvoj*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-620-8.

morálního charakteru je tedy svědomí, které trestá člověka výčitkami, jestliže překročí uznávané normy a dopustí se něčeho nepřístupného.⁷⁸

Temperament

Pojmem temperament označujeme ty psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou dědičné, můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální, nikoliv obsahové stránky chování a prožívání. Temperament můžeme definovat jako vrozené vzorce chování a biologických funkcí organismu, které se projevují od narození a nabývají různého fenotypického výrazu v závislosti na osobní zkušenosti člověka. Pojmem temperament lze označit zdroj individuálních rozdílů v prožívání chování, také souhrn projevů těchto individuálních rozdílů.⁷⁹

Temperament je záležitostí konstituce člověka, je prokázáno, že temperament je vrozený, neboť již v prvních týdnech života se děti navzájem liší svojí aktivitou, vzrušivostí a reakcemi na okolí. Ve vztahu k rodičům bývá toto chování reciproční, dopadá na rodiče a vyvolává jejich zpětnou vazbu. Tyto rysy se však v průběhu vývoje mohou měnit a podléhají životním zkušenostem.⁸⁰

Zaměřenost

Zaměřenost je tvořena nesčetným množstvím motivů činností, proto se systémem zaměřenosti zabývá také aktivačně-motivační systém osobnosti, resp. její dynamikou. Zaměřenost je jádrem osobnosti. Chceme-li člověka poznat, musíme vědět, na čem závisí to, čím se zabývá, jaký je obsah jeho činnosti, proč něčemu dává přednost a jiným činnostem se vyhýbá, proč si volí určité pracovní a životní cíle a ne jiné, jaké jsou pohnutky jeho jednání a jak determinují jeho činnosti. Jde o porozumění hnacím silám lidského snažení. Poznání aktivačně motivační vlastnosti osobnosti je klíčem k jejímu poznání.

Pod pojmem dynamika osobnosti rozumíme jak změny, k nimž dochází v průběhu vývoje osobnosti v čase (jde o vývoj a utváření osobnosti), tak i změny, k nimž dochází v aktivačně-motivačním systému relativně stabilní struktury osobnosti. Aktivačně-motivační vlastnosti osobnost aktivizují a usměrňují její chování. Pod pojmem motivy rozumíme hnací síly lidské činnosti, které se nacházejí v individuu, na rozdíl od motivace,

⁷⁸ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁷⁹ BLATNÝ, M. a A. PLHÁKOVÁ. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd, 2003. ISBN 80-86620-05-0.

⁸⁰ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

které představují pobídky k jednání přicházející zvenčí, jako např. příkaz, úkol, očekávaná odměna nebo trest.⁸¹

3.2 Psychodiagnostické metody

Psychodiagnostické metody jsou taktéž vymezeny k měření osobnostních rysů jedince anebo schopností bez ohledu na aplikaci v konkrétních situacích. Tato metoda je vytvořena na předpokladu, že existence určitých vlastností je dostatečnou zárukou toho, že jedinec bude tyto vlastnosti uplatňovat hlavně v praxi a že se jeho zkušenosti v praxi promítnou.⁸²

Užití testových psychodiagnostických metod má v různých specializacích oboru svá specifika. Základní rozdíl je ve skupině užívaných metod, protože přes jejich určité množství si každá specializace vytváří okruh metod, které nejlépe odpovídají na její frekventované zakázky nebo typu klientů, u nichž jsou užívány.⁸³

3.2.1 Klinické metody

Klinické vyšetřovací metody jsou nestandardní diagnostické postupy, které nejsou psychometricky podloženy. Údaje z nich získané mají kvalitativní charakter. Klinické vyšetřovací metody patří mezi idiografické, to znamená, že jsou orientované na poznání konkrétního jedince v jeho komplexnosti a celistvosti; na jeho základě si vytváříme celkový obraz jedince. Zachycují jedince v jeho nejširším kontextu a v dynamice vývoje. Kvalitní pozorování a rozhovor s klientem může přinést relevantnější data než špatně použitý test.⁸⁴

Pozorování

Pozorování je jedna z metod výzkumů, při níž jsou sledovány jevy, které jsou přímo smyslově dostupné a nebyly vyvolány zásahem pozorovatele přímo během pozorování. Může jít například o pozorování přímé, při kterém nedochází k dotazování zkoumaných osob ani jejich ovlivňování. Postupuje se podle předem připraveného

⁸¹ VÍZDAL, F., *Základy psychologie*. Institut mezioborových studií. Brno

⁸² VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

⁸³ SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7

⁸⁴ SVOBODA, M. a P. HUMPOLÍČEK, ŠNOREK, V. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0363-6.

plánu. Tak se dá i například zkoumat sociální interakce nebo životní styl. Tato metoda je vhodná pro zkoumání malých skupin nebo, komunit.⁸⁵

Pozorování můžeme rozdělit do dvou skupin na standardizované a nestandardizované. U standardizovaného pozorování máme přesně dáno, co a jak má výzkumník pozorovat. Při nestandardizovaném pozorování má pozorovatel veliký prostor pro to, čeho si má výzkumník všimnout. V literatuře můžeme narazit i na pojem pozorování skryté, je to situace, kdy pozorovatel není viděn, ovšem zde můžeme narazit na etické problémy. Pokud výzkumníkova přítomnost nevádí, hovoříme o pozorování zjevném.⁸⁶

Rozhovor

Rozhovor neboli interview patří mezi nejobtíznější a současně nejvýhodnější metody pro získávání dat. Při jeho zvládnutí nejde totiž pouze o získávání potřebných sociálních dovedností a citlivosti, ale také o kultivaci schopností pozorovat obě metody vzájemně provázat a dokázat z nich vytěžit maximum. Termínem interview označujeme rozhovor, který je moderovaný a je prováděn s určitým cílem a účelem výzkumné studie. Takový rozhovor je prováděn maximálně třemi osobami. Dalším důležitým znakem interview je, že jej nelze provádět bez kombinace s metodou pozorování. Bez kvalitního pozorování nelze provádět kvalitní interview.⁸⁷

Anamnéza

Anamnéza představuje souhrn údajů o životní historii jedince. Kromě dat psychologického charakteru, jako jsou vztahy s lidmi, temperament a prožitky, zahrnuje anamnéza i data biologická, jako tělesné zdraví a pohlavní znaky a data sociologická, jako například materiální zabezpečení a bytové podmínky. Cílem anamnestického vyšetření je objasnění trvalejších vlastností individua. Jeho typických způsobů chování a prožívání a zjištění všech vývojových, respektive přelomových momentů, které utvářely danou osobnost v průběhu její dosavadní životní historie.⁸⁸

Anamnézu můžeme rozdělit na objektivní a subjektivní. Při objektivní anamnéze se výsledky šetření a nálezů získávají nezávisle na výpovědi nemocného. Může to být

⁸⁵ JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

⁸⁶ JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

⁸⁷ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

⁸⁸ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. Psyché. ISBN 978-80-247-2165-1.

sdělení jiných osob, například příbuzných nebo zaměstnavatele. Opakem objektivní anamnézy je subjektivní anamnéza. To je vlastní výpověď nemocného o jeho životní historii.⁸⁹

Vedení anamnestického rozhovoru je tvůrčí a vcelku vyčerpávající činnost, která na straně odborníků vyžaduje nejen velkou zkušenost, ale i pružnost a přizpůsobivost. Je vždy spojena s pozorováním a vyhodnocováním toho, co se děje mimovolně na úrovni nonverbální komunikace, jako je mimika gesta, držení těla nebo způsob řeči.⁹⁰

3.2.2 Testové metody – Psychodiagnostika

Psychologickými testy se pokoušíme kvalitativně zachytit určité oblasti v chování a prožívání diagnostikovaného jedince, abychom získali co možná nejpřesnější výpověď o relativním stupni projevů zkoumaného znaku.⁹¹

Pod pojmem měření si můžeme představit přiřazení čísel k vlastnostem objektu nebo událostem podle definovaných pravidel, takže se vztahy mezi objekty nebo událostmi zobrazí ve vztazích mezi čísly. Jinak řečeno, měření je de facto srovnávání danou měřicí stupnicí. Pod pojmem stupnice rozumíme rozsah, uvnitř kterého se měří výsledky měření a který je určitým způsobem graduován. Vztahy mezi objekty mohou být rovnost a nerovnost, větší nebo menší, rovnost rozdílu a rovnost poměru.⁹²

Jestliže bychom stupnice hierarchicky seřadili, pak v psychologii existují následující typy.

- **Nominální stupnice**

Nominální stupnice je nejjednodušším typem, proto také obsahuje nejméně informací. Objektům podle přítomnosti nebo nepřítomnosti určitého znaku přiřadí čísla nebo symboly, takže jsou definovány pouze jen jako stejné nebo rozdílné, například pohlaví je možno na nominální stupnici zaznamenat následovně: všichni muži jsou číslo jedna nebo symbol a všechny ženy jsou číslo dva nebo symbol. Muži jsou tak rozeznatelní od žen prostřednictvím čísel nebo symbolů. Jde tedy pouze v podstatě o kategorizaci objektu

⁸⁹ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN isbn80-7178-303-x.

⁹⁰ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁹¹ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁹² ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

- **Ordinální stupnice**

Ordinální stupnice se také nazývá pořadnicová, protože se na ní zobrazují znaky podle vztahu větší nebo menší. Jako příklad lze uvést školní známky, protože představují pořadnicovou stupnici pro měření školního výkonu. Je však důležité si uvědomit, že při ordinální stupnici platí nejenom větší a menší, ale že i úseky mezi jednotlivými stupni nejsou stejné. Například jako rozdíl mezi dvěma školními výkony se známkami čtyřkou a pětkou, protože to není tentýž jako rozdíl mezi známkami jedničkou a dvojkou.

- **Intervalová stupnice**

Intervalová stupnice disponuje měřicími úseky, které jsou stejné velké, je to tedy stupnice s identickou měřicí jednotkou, avšak bez absolutního nulového bodu, většinou jenom s libovolně stanoveným nulovým bodem. Můžeme tedy říci, že v intervalových sekcích je daná pevná jednotka měření, ale není známá vzdálenost prvků stupnice od absolutní nuly, což znamená, že intervalové stupnice nemají přesně definovaný absolutní nulový bod. Na úrovni intervalové stupnice jsou přípustné téměř všechny matematicko-statistické operace.

- **Racionální stupnice**

V racionální neboli poměrové stupnici se jedná se o intervalovou stupnici s absolutním nulovým bodem. To znamená, že i nulový znak je měřitelný, např. se může jednat o měření váhy, délky nebo třeba počtu např. cigaret (nula a více cigaret denně) nebo měření výše příjmu od nula korun měsíčně atd. Měření na této stupnici dovoluje vytvářet poměry, jako jsou kvocienty a vyjádření v procentech, proto se tato stupnice nazývá také poměrová.⁹³

Projektivní metody

Projektivní metody jsou zařazeny mezi testy, ale neumožňují porovnávat jedince vzhledem ke skupině, neboť postrádají psychometrické zhodnocení, respektive statistické normy. Výsledky se mohou pouze srovnávat s vlastní historií jedince. Navíc bývají velmi subjektivně zabarveny. Projektivní metody vychází z pozorování. Vyšetřovaná osoba odhaluje svým spontánním chováním charakter svých zkušeností, svých zájmů a také způsoby myšlení nebo jiné psychologické funkce. Projektivní metody

⁹³ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

jsou velmi zatížené subjektivním faktorem, neboť hodně záleží na zkušenosti diagnostika, na jeho znalostech a zkušenostech, ale také na tom, jak sám diagnostik vnímá okolní svět.⁹⁴

Psychologický test

Psychologické testy lze chápat jako systematické měření za účelem kvantitativní výpovědi o jedné nebo více vlastnostech specifického chování zkoumané osoby za účelem predikce chování mimo situaci testování. Vychází se z objektivně pozorovatelné reakce vyšetřované osoby ve standardizované pečlivě zvolené podnětové situaci a následně se srovnává projevovaná reakce, respektive její intenzita s odpovídajícími reakcemi ostatních osob.⁹⁵

Psychometrická hodnota testu je určena postupem při jeho tvorbě a splněním náležitých kritérií. Těmito kritérii kvality testu jsou objektivita, reliabilita a validita

- **Objektivita**

Pod pojmem objektivita rozumíme nezávislost výsledku testu na testující osobě. To znamená, že více testujících osob musí za jinak stejných podmínek provést a interpretovat stejný test. Pro zajištění vysoké objektivity jsou psychologické testy standardizovány prostřednictvím přesných pokynů v příručkách a manuálech.

- **Reliabilita**

Reliabilita znamená přesnost měření nebo spolehlivost testu, to znamená, zda má měření při svém opakování za stejných podmínek srovnatelný výsledek. Reliabilita určuje, do jaké míry můžeme hodnotám důvěřovat.⁹⁶

- **Validita**

Parametr validity vyjadřuje, zda metoda měří to, co předpokládáme, že měříme. Příkladem může být metoda udávající, že měří rys extravertze. Validní je za předpokladu, že se výsledek metody skutečně týká rysů extravertze, jak jej definuje teorie, ke které se metoda hlásí. Vymezuje několik typů validity, přičemž nejčastěji rozeznáváme obsahovou, konstruktovou a kriteriální.

⁹⁴ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁹⁵ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁹⁶ HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x

Prediktivní validita, klíčová pro metody užívané ve výběrovém řízení, je jedním z typů kriteriální validity. Setkáváme se ale také s dělením validity na externí, konstruktovou a interní.⁹⁷

Kritéria kvality psychologického testu jsou vzájemně provázána, respektive závisejí na sobě tímto způsobem, že stupeň objektivnosti spoluurčuje reliabilitu, stupeň reliability a validity. To znamená, že test nemůže nikdy spolehlivě měřit, jestliže není objektivně proveden a vyhodnocen, nemůžeme měřit s velkou platností, jestliže měří nedostatečně přesně. Normy jsou hodnoty vytvořené na základě standardizace testu. Standardizace testu v nejširším slova smyslu zahrnuje stanovení a ověření podmínek administrace testu a vytvoření norem a interpretaci výsledků.⁹⁸

3.3 Online testování osobnosti

Výhoda tohoto testování vychází především z její snadné dostupnosti a rychlosti výstupů. Nevyžaduje přítomnost psychologa nebo tým zkušených hodnotitelů, je nezávislá. Je možné zadat test neomezenému počtu lidí na více místech zároveň a současně mít okamžitě k dispozici výsledky. Současně nám tento způsob sběru dat umožňuje značně kvalitnější a obsáhlejší vyhodnocení, než je tomu u vyplňování klasických testů, které jsou vykonávány metodou tužka a papír, jsou zde zcela vyloučeny chyby při vyhodnocování, při interpretaci informací zde nehrozí posun kvůli osobní projekci psychologa zpracovávajícího výstupy. Online psychodiagnostika zahrnuje sběr informací prostřednictvím dotazníků, jejich okamžité vyhodnocení a bezodkladnou zpětnou vazbu ve formě srozumitelných písemných výstupů.⁹⁹

Multifaktorový osobnostní dotazník

Osobnostní dotazník vypovídá především o základním osobnostním nastavení jedince; jak vnímá svět a jakým způsobem se rozhoduje v preferovaných činnostech, čímž dává základní rámec pro hledání prostoru pro další rozvoj. Tento dotazník vychází z koncepce MBT, tudíž vychází z typologie osobnosti C. G. Junga, který identifikoval 4 základní

⁹⁷ SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7.

⁹⁸ SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7.

⁹⁹ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/psychodiagnostika>

preferenci ve vnímání a chování různých lidí ve vztahu k okolnímu světu, jež jsou nezbytné pro běžné fungování jedince ve společnosti. Přitom platí, že výrazná preference jedné funkce omezuje vliv ostatních, především protilehlé funkce, ale vždy jsou přítomny všechny, ať už na více či méně vědomé úrovni. Dimenze MBTI vycházejí ze základních postojů a duševních funkcí, které se podílejí na prakticky veškerém chování.¹⁰⁰

Multifaktorový pracovní profil

Tento test si klade za cíl prozkoumat osvědčené postupy a také stabilní osobnost, která předurčuje, jak bude uchazeč přistupovat k různým pracovním úkolům. Multifaktorový pracovní profil také obsahuje dvě kontrolní škály, díky kterým můžeme okamžitě zjistit pravdivost zodpovězených informací.¹⁰¹

Test pozornosti

Test pozornosti je orientován na přesnost, přesně řečeno na chybovost práce pod časovým tlakem v závislosti na koncentraci pozornosti v oblasti stereotypní činnosti. Tento test je hlavně určený pro diagnostiku na všech pracovních pozicích vyžadujících maximální přesnost práce a dlouhodobé soustředění se na individuální, většinou administrativní a opakující se činnosti.¹⁰²

¹⁰⁰ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-osobnostni-profil/>

¹⁰¹ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰² Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-testy-test-pozornosti/>

4 PRŮZKUM: ASSESSMENT CENTRE NA POZICI ŠKOLITELE EXTERNÍ OBCHODNÍ SÍŤ

4.1 Cíl empirické části

Cílem empirické části diplomové práce je sestavení konceptu Assessment Centra na pozici školitel externí sítě, dále se budu věnovat přípravě prezentování návrhu a realizace AC. Diplomová práce bude potvrzovat nebo vyvracet hypotézu, že kandidáti vybraní z oddělení personálního rozvoje jsou kvalitnější a úspěšnější, než kandidáti vybraní regionálními manažery.

4.2 Metodologické šetření

Metodologické šetření empirické části probíhalo formou analýzy a případových studií.

4.3 Výzkumný soubor a oblast šetření

Sledovaná společnost je největší stavební spořitelnou v České republice. Výzkumným souborem jsou obchodní zástupci, kteří dostali možnost se účastnit AC, aby získali pozici školitele. Zkoumaná oblast šetření je Praha. AC se konalo ve dnech 9. - 10. 7. a 16. - 17. 7. 2020.

5 ANALÝZA POTŘEB VEDOUCÍ K REALIZACI AC

5.1 Představení společnosti

Empirická část diplomové práce vznikla s využitím materiálů nejmenované stavební spořitelny (dále jen „stavební spořitelna“).

5.2 Charakteristika společnosti

Sledovanou společností je největší stavební spořitelna v České republice. Poskytuje poradenství nejen v oblasti stavebního spoření, ale také zajištění do budoucna. Kromě stavebního spoření také zajišťuje svým klientům nepřeberné množství jiných produktů, díky kterým pokrývají velkou oblast finančních služeb v České republice.

Okruh produktů stavební spořitelny:

- stavební spoření,
- běžné účty,
- úvěry na bydlení,
- neúčelové úvěry,
- hypotéky,
- pojistky,

Stavební spořitelna byla založena v červnu 1993 třemi společnostmi. V současné době je dceřinou společností největší banky v České republice. Obchodní model společnosti je postaven na osobním poradenství, který mají na starosti externí pracovníci.

Hlavní činnost stavební spořitelny je finanční poradenství, současně je v celé republice přes 250 poradenských míst. Společnost může za své úspěchy vděčit svým obchodním zástupcům, protože jsou univerzálními poradci se širokým spektrem produktů.

Stavební spořitelna se skládá z centrály, na které pracují zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a z obchodních zástupců, kteří jsou považováni za externí pracovníky. Externí pracovníci vykonávají svou činnost na poradenských místech, v současné době má organizace největší odbytovou síť s 1850 finančními poradci. Externí pracovníci jsou

osoby samostatně výdělečně činné a mají se stavební spořitelnou podepsanou smlouvou o výhradním zastupování.

- **Složení externí sítě**

Externí síť se skládá z manažera obchodní sítě, který má na starosti celou odbytovou síť. Mezi povinnosti manažera obchodní sítě patří například dohled na prodej produktů, účast na poradách a motivování manažerů a obchodníků. Manažer obchodní sítě úzce spolupracuje s centrálou a to nejčastěji s oddělením odbytu a marketingem. Pod manažerem obchodní sítě jsou regionální manažeři, těch je celkově jedenáct. Každý regionální manažer má svůj plán, který se týká především obchodu, ale také např. nábory. Regionální manažer má pod sebou manažery obchodních týmů. Počet manažerů se liší na základě velikosti daného regionu, většinou jich bývá mezi jedenácti až čtrnácti. Celkový počet těchto manažerů je sto třicet. Manažer obchodního týmu má na starosti obchodní zástupce, každý tým se skládá z jedenácti až patnácti zástupců. Tento počet může manažer ovlivnit sám, a to na základě naborování.

Školitel je velmi specifická pozice, může ji vykonávat manažer obchodního týmu nebo obchodní zástupce. Ovšem každý školitel by měl frekvenci školicích aktivit konzultovat se svým nadřízeným, v tomto případě s manažerem obchodního týmu nebo regionálním manažerem.

5.3 Pracovní pozice školitele externí obchodní sítě

Pro stavební Spořitelnu je zvyšování vzdělávání jejích obchodních zástupců jednou z klíčových činností k udržení kvality poskytovaných služeb. Aby bylo možné kvalitu školení a kvalitu účastníků efektivně řídit, je potřebné sbírat data o zájmu o účasti na školeních, spokojenosti účastníků se školeními, o úrovni vzdělání účastníků, o úrovni nákladů na školení a dalších metrik procesů školení. Aby bylo vůbec možné řídit návštěvnost školení, má oddělení školení na centrále na starosti správu školicích plánů pro skupiny lidí s různým pracovním zaměřením.

Školitel je osoba, která vede školení. Je odpovědná za jeho obsah a vyplnění prezenční listiny a zpětné vazby po jeho skončení. Školitel má v průběhu své činnosti na pozici školitele nárok na vzdělávání, které vychází z jednotné koncepce vzdělávání školitelů.

Desatero školitele stavební spořitelny:

- Školitel reprezentuje firemní strategii a kulturu.
- Školitel dodržuje obsah, formu a rozsah školení.
- Školitel se odpovědně připravuje na semináře a setkání školitelů.
- Školitel vede účastníky k aktivitě a poskytuje jim zpětnou vazbu.
- Školitel na hotelu dodržuje rozsah objednávky centrály
- Školitel se účastní setkání školitelů a aktivně spolupracuje na přípravě seminářů.
- Školitel plní stanovené odbytové cíle na standardní úrovni.
- Školitel akceptuje frekvenci školení min. 4 semináře ročně.
- Školitel respektuje obchodní strategii firmy.
- Školitel absolvuje povinné vzdělávání pro školitele a dále se vzdělává.

Školitelé se musí účastnit pravidelných setkání školitelů. Garanti jednotlivých produktů pravidelně organizují tato setkání. Na setkáních se doladuje a upravuje program semináře, trénují a doplňují prodejní dovednosti a produktové znalosti. Podle programu setkání jsou zváni také zástupci partnerů, jejichž produkty stavební spořitelna nabízí. Tito zástupci dostávají prostor k prezentaci novinek a informací, které považují za důležité pomocí školitelů přenést do odbytové sítě. Školitelé mají pak možnost se zástupci partnerů diskutovat a řešit problematiku věci týkající se produktů.

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ – PŘÍPRAVA AC

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vytvoření AC pro savební spořitelnu. Tento AC je vytvořen na míru pro potřeby stavební spořitelny a vychází z požadavků na obsazovanou pozici interního školitele. Celodenní AC předchází náročná příprava vlastního projektu. Podstatou řešení je projekt, který obsahuje organizační část, rozbor jednotlivých používaných metod, postupy, jejich navazování, a vyhodnocení.

Tento projekt byl zpracován na základě získaných poznatků a znalostí z doporučené literatury a z předchozích zkušeností z AC na pozici obchodní zástupce.

Jestli je projekt správně sestaven a navržen se můžeme přesvědčit při konání AC ve stavební spořitelně, kde budou vybráni nejvhodnější kandidáti na pozici školitele. Uchazeč musí nejen splňovat kritéria stavební spořitelny na danou pozici, ale jeho aktivita ve školeních nesmí snižovat výkonnost ve své práci.

6.1 Proces náboru školitele

Stavební spořitelna se rozhodla, že projekt AC bude realizovat sama bez přítomnosti externích agentur. Hodnotitelé sami vyberou vhodné školitele, které poté vyškolí a připraví na tuto práci.

Postup při náboru externího školitele je znázorněn v tabulce č. 1

Tabulka č. 1: Postup náboru externího školitele

Činnost	Termín
Oslovení regionálních manažerů pro výběr kandidátů	květen 2020
Oslovení kandidátů na základě prodejních výsledků	
Vytvoření a sestavení Assessment center	květen 2020
Pozvání kandidátů na Assessment center	květen 2020
Zaslání úkolu, který si mají kandidáti připravit na Assessment center	červen 2020
Realizace Assessment center	červenec 2020

Zdroj: autor práce

Tento postup je zcela standardní. Hodnotitelé budou hovořit se všemi kandidáty, protože byli vybráni na základě svých pracovních výsledků. Všichni kandidáti pracují pro stavební spořitelnu. Naším cílem bylo předvybrat kandidáty, kteří budou dobře odvádět svou práci obchodního zástupce a budou schopni učit se novým věcem a školit své kolegy

6.1.1 Způsob přihlašování kandidátů na AC

- **Způsob A** – výběr regionálního manažera

Každý regionální manažer může nominovat ze svého regionu dva obchodní zástupce. Nominovaný obchodní zástupce si mohl vybrat, co by chtěl nejraději školit. Stavební spořitelna má na výběr následující okruhy:

- 1. *Základní seminář* – tento seminář navštíví všichni noví obchodní zástupci, kteří nastupují do stavební spořitelny. Toto školení není klasické memorování informací, ale právě naopak, všichni noví obchodní zástupci už musí znát základní parametry školených produktů, které se na školení probírají. Na tomto školení se probírá stavební spoření, penzijní připojištění a běžné účty. 1. Základní seminář je koncipován jako třídní školení.
- 2. a 3. *Základní seminář* se věnuje problematice nezajištěných a zajištěných úvěrů. I v tomto případě by účastníci měli základní parametry školených produktů znát. Oba semináře jsou taktéž třídní
- *Hypotéky* jsou jediný seminář, který je dvoudenní. Tento seminář patří k jednomu z nejsložitějších školení, který stavební spořitelna sama pořádá.

Regionální manažeři celkově nominovali deset kandidátů na pozici školitele.

- **Způsob B** – výběr ze strany stavební spořitelny

Stavební spořitelna si může vybrat jednoho kandidáta z každého regionu. Nominování obchodní zástupci jsou vybráni na základě analýzy produktivity prodeje za posledních 12 měsíců. A také mají možnost si vybrat, který, který z okruhů by chtěli školit Stavební spořitelna si vybrala šest kandidátů.

6.2 Vypracování kompetenčního modelu

Stavební spořitelna nemá jednotný kompetenční model na pozici školitele. Při vypracování kompetencí, které by měl kandidát splňovat na pozici školitele, jsme tedy vycházeli z již uvedeného popisu pozice. Konečná verze kompetenčního modelu je uvedena v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Kompetenční model školitele

Kompetence	Charakteristika
Prezentační dovednosti	Vyjadřuje se jasně, srozumitelně a jednoznačně.
	Shrnuje podstatné na tabuli, pracuje účelně s vizualizací.
	Svůj projev přehledně strukturuje.
	Zdůrazňuje hlavní myšlenky, jde k podstatě.
	Na závěr shrnuje a nechává si odsouhlasit, že všichni pochopili.
	Svá tvrzení dokládá konkrétními příklady z praxe, využívá osobní příběhy a srovnání.
	Prezentuje interaktivně, v maximální možné míře zapojuje účastníky.
Neverbální komunikace	Má výrazný a energický projev, projevuje nadšení pro věc a chuť do práce.
	Udržuje rovnoměrný oční kontakt s celou skupinou.
	Uvolněně gestikuluje, využívá gest jako funkční doprovod verbálního projevu.
	Má klidný, stabilní postoj, pohyby, které dělá, mají smysl, stojí rovně, nehrbí se.
	Působí jistě a sebevědomě, dokáže si přirozeně získat pozornost.
Odbornost	Zná parametry produktů stavební spořitelny a s nimi spojenou metodiku, procesy a programy.
	Zná typické námitky klientů a umí na ně reagovat.
	Ovládá prodejní argumentaci.
	Orientuje se v produktových informacích.
	Orientuje se na finančním trhu.
	Vlastnosti produktů dokáže formulovat tak, aby byly klientovi užitečné.

Orientace na účastníka	Oceňuje aktivitu, nápady a úsilí účastníků.
	Zjišťuje potřeby jednotlivých účastníků.
	Jedná s účastníky partnersky, neprojevuje nadřazenost, aroganci.
	Aktivně naslouchá podnětům účastníků a adekvátně na ně reaguje.

Zdroj: autor práce

Na základě porady hodnotitelů jsme se rozhodli do kompetenčního modelu zařadit následující: *Prezentační dovednosti*, *Neverbální komunikace*, *Odbornost a Orientace na účastníka*. Tyto uvedené kompetence jsou zásadní pro úspěšné vykonávání práce školitele. *Prezentační dovednosti* zajistí školiteli pozornost a zájem účastníků během celého školení. *Neverbální komunikace* je důležitá proto, aby celé školení nepůsobilo staticky. V *odbornosti* zajistí kompetenční model to, že školitel má výbornou znalost produktů stavební spořitelny a s tím spojené procesy; školitel musí mít vynikající prodejní výsledky a znalost prodejních postupů a technik. V *orientaci na účastníka* pozorujeme, zda školitel umí reagovat na námítky účastníků a zda si umí udělat pořádek ve skupině bez přítomnosti arogance a nadřazenosti.

Současně s vytvářením kompetenčního modelu bylo zapotřebí určit i hodnoticí kritéria, podle kterých budeme dané kompetence sledovat. Hodnotiteli bylo určeno, které kompetence se budou sledovat v konkrétních modelových situacích. Kvalita projevené kompetence se hodnotila na pětibodové stupnici 1 až 5. Význam jednotlivých stupňů kompetencí je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Stupně kompetencí

1	Výrazně pod očekáváním	Nedostatečná až riziková úroveň schopností a dovedností. Pozorované projevy jsou v rozporu s většinou bodů příslušné kompetence.
2	Pod očekáváním	Lze pozorovat pouze dílčí projevy dané kompetence. Podprůměrná a limitující úroveň dovedností, nutný intenzivní a dlouhodobý rozvoj.
3	Mírně pod očekáváním	Postačující úroveň kompetence s potřebou rozvoje ve vybraných oblastech. Dílčí projevy kompetence odpovídají požadavkům.
4	V souladu s očekáváním	Pozorované dovednosti jsou v souladu s optimální úrovní dané kompetence bez aktuální nutnosti dalšího rozvoje.

5	Nad očekáváním	Výborná úroveň dané kompetence. Pozorované dovednosti převyšují požadované optimum.
---	----------------	---

Zdroj: autor práce

Na této škále byly uvedeny hodnoty pro každou modelovou situaci a každou sledovanou kompetenci v pozorovaném chování. Příklad uvedených hodnot kompetencí naleznete v tabulce č. 4. Jedná se o ukázkou hodnocení kompetence prezentace v jedné z modelových situací (hodnotitelé zaškrtovali podle pozorovaného chování u účastníka odpovídající stupeň kompetence).

Tabulka č. 4: Ukázkou pozorované kompetence

Orientace na účastníka	1	2	3	4	5
Oceňuje aktivitu, nápady a úsilí účastníků.					
Zjišťuje potřeby jednotlivých účastníků.					
Jedná s účastníky partnersky, neprojevuje nadřazenost, aroganci.					
Aktivně naslouchá podnětům účastníků a adekvátně na ně reaguje.					

Zdroj: autor práce

6.3 Výběr metod v AC

Po vytvoření kompetenčního modelu bylo nezbytné vybrat odpovídající metody, které by nám poskytly sledovat námi vybrané kompetence v konkrétních situacích a vybrat vhodné psychodiagnostické metody, které by tyto kompetence měřily. Tato část přípravy AC byla jedna z nejnáročnějších. Bylo potřeba nastudovat všechny dostupné modelové situace, vybrat z nich tu nejvhodnější a upravit je na míru stavební spořitelně. Po vytvoření abstraktu o tom, jaké máme modelové situace a které jsou vhodné, bylo potřeba vybrat ty, které reálně využijeme při AC. V této etapě přípravy bylo důležité si uvědomit, že v každé modelové situaci se budeme muset zaměřit na více kompetencí z kompetenčního modelu školitele a zároveň budeme moci pozorovat některé kompetence vícekrát, abychom splnili podmínky pro hodnocení.

6.3.1 Modelové situace

Prezentace vlastního představení

Cílem této situace je zjistit o každém účastníkovi co nejvíce informací a zde můžeme vidět i motivaci, proč se uchazeč uchází o místo školitele. Při této situaci hovoří účastník AC o činnosti školitele přes koučovací karty. Dále zde hovoří o svých kvalitách a obavách spojené se školením.

Zaměřili jsme na následující kompetence:

- komunikativnost,
- zahajování interakce,
- energie.

Prezentace připravené lektorské ukázky

Účastníci měli v pozvánce sděleno, aby si na AC připravili lektorskou ukázkou na dvacet minut podle svého výběru pro čtyři začínající finanční poradce stavební spořitelny, kteří měli za sebou již první zkušenosti s prodejem produktů. Účastníkům bylo doporučeno, aby si vybrali takové téma nebo jeho část, které rozsahem zvládnou projít ve stanoveném čase. Při prezentaci jsme mohli pozorovat prezentační dovednosti i sebepojetí a hlavně jaký důraz kladli účastníci na domácí přípravu, protože ta je pro školitele velmi důležitá.

Prezentace vedení školicí aktivity

Cílem každého účastníka bylo vytvořit krátkou školicí aktivitu (v našem případě deset minut) pro čtyři začínající finanční poradce stavební spořitelny a sjednávat telefonické schůzky. Na přípravu mají účastníci také deset minut. Úkolem školitele je zajistit, aby na konci bloku účastníci věděli, jak a byli schopni si telefonicky sjednat schůzku s klienty.

Každý školitel by měl mít následující charakteristiku způsobilostí:

- **odborná způsobilost:** dokonalá znalost produktů stavební spořitelny a s nimi spojené procesy, skvělé prodejní výsledky a potřebná znalost prodejních postupů a technik.
 - zná parametry produktů stavební spořitelny a jejich metodiku, procesy a programy,
 - umí kombinovat (sestavit finanční plán),

- je úspěšný v prodeji (on nebo jeho tým má nadprůměrné výsledky),
- umí najít potřeby a motivy klienta,
- ovládá prodejní argumentaci,
- zná typické námitky klientů a umí na ně vhodně reagovat,
- umí uzavřít obchod,
- orientuje se na finančním trhu.

- **sociální způsobilost:**

- má výrazný a energický projev, projevuje nadšení pro věc a chuť do práce,
- udržuje rovnoměrný oční kontakt,
- působí jistě a sebevědomě, dokáže si přirozeně získat pozornost,
- modifikuje intonaci svého projevu,
- neverbální komunikace je přirozená (uvolněná gestikulace, klidný a stabilní postoj),
- při práci s flipchartem nebo projekční technikou se k účastníkům neobrací zbytečně zády.

- **osobní způsobilost:**

- dodržuje cíle, zadání a metodiku školení,
- dodržuje obsah a rozsah semináře, tak aby byla zajištěna jeho návaznost na další díly,
- respektuje pravidla stanovená na semináři,
- zodpovědně se připravuje na seminář (pomůcky, materiály, kondice),
- kontroluje průběžně naplňování cílů semináře,
- dodržuje časový harmonogram,
- vyžaduje zpětnou vazbu,
- z názorů druhých si bere poučení,
- mění své chování na základě zpětné vazby, zapracovává doporučení do praxe,
- aktivně se účastní vzdělávacích akcí,
- hledá neustále nové cesty ke zlepšení svých dovedností a obsahu semináře.

Závěrečná reflexe

V závěrečné části AC si účastníci mohou zhodnotit vlastní výkon během celého programu. Domníváme se, že tato část AC je nejdůležitějším segmentem celého programu, protože je důležité, aby měl každý školitel zdravou sebereflexi a uměl se adekvátně. Během závěrečné reflexe nejčastěji využíváme metodu behaviorálního rozhovoru (dále jen BEI), protože je nejlépe předpovídaným budoucím pracovním chováním v podobných situacích. Metoda BEI se ptá na konkrétní otázky popisu chování. Tato metoda je ustálenější a déle trvající chování předpovídá lépe než chování, které je jednorázové a krátkodobé.

Nejčastěji kladené otázky:

- Popište situaci, ve které jste byl, nebo úkol, který jste měl zadán, co konkrétně bylo Vaším úkolem? Jak jste situaci řešil? Co jste dělal? Jaký byl výsledek? Jaká byla spolupráce s ostatními?
- Popište nejdůležitější či nejvíce kreativní prezentaci či myšlenku, kterou jste zpracoval nebo aplikoval.
- Popište dlouhodobější projekt, kdy jste byl zodpovědný za řízení týmu nebo předávání informací.
- Popište mi Váš největší úspěch, kterého jste dosáhl. O jaký úkol se jednalo. Jak jste plánoval aktivity. Jaké překážky jste musel překonávat.

6.3.2 Psychodiagnostické testy

Multifaktorový osobností dotazník

Tento dotazník je jeden ze základních osobnostních dotazníků, který nabízí pohled na profil osobnosti z hlediska 4 hlavních oblastí, které se dále dělí na další faktory. Dotazník ukazuje základní osobnostní nastavení vůči světu a druhým, způsob vnímání okolní reality a řešení problémů, způsob a specifika rozhodování a základní charakteristiky v oblasti pracovního stylu. Důležité je, že žádný výsledek v dotazníku není pozitivní ani negativní nebo lepší či horší. Výsledek odráží individuální osobnostní profil, poukazuje na jeho hlavní specifika a přednosti a upozorňuje na možná úskalí a rizika. Klíčové je vztahovat výsledky vždy k dané realitě, profesi, roli, situaci a brát je s nadhledem a interpretovat je v kontextu konkrétní situace. Výsledky lze využít jako

podklad pro prohloubení sebenáhledu a podpůrný nástroj k vlastnímu rozvoji. Výsledky jsou vždy uváděny v percentilech.¹⁰³

- **Důkladnost a rychlost**

Škála mapuje osobní přednosti a charakteristiku v úrovni tempa a kvality práce. Důkladnost znamená kladení důrazu na kvalitu a kvalitní propracování výstupů, které mohou být na úkor časové efektivity nebo se obecně pojí s pomalým pracovním tempem. Rychlost představuje pohotovost v reakcích a jednání spolu s rozhodnutím a rychlým plněním úkolů, na druhou stranu se může pojít s nižší kvalitou provedené práce a vyšší chybovostí.¹⁰⁴

- **Jistota a volnost**

Jistota prezentuje zodpovědnost a opatrnost ve vykonávání činností spolu se snahou předcházet nezdaru a potřebou radit se nad následujícími kroky. Volnost značí samostatnost v plněných úkolech spolu s nezávislostí a schopností přijmout zodpovědnost. Oba směry téhle škály se vyznačují svými kladnými důsledky pro práci a pracovní uspokojení.¹⁰⁵

- **Disciplinovanost a improvizace**

Tato škála sleduje míru vnitřní disciplinovanosti a otevřenosti v přístupu k práci. Disciplinovanost je schopnost dodat svým pracovním aktivitám strukturu a řád spolu se schopností důsledně dodržet plán a spolehlivost ve vztahu k výsledkům práce. Improvizace prezentuje schopnost jednat flexibilně dle vývoje situace a reagovat na změny a nové impulzy.¹⁰⁶

- **Improvizace a situace**

Škála sleduje stabilitu a proměnlivost pracovního nasazení a výkonu. Stabilita tvoří vyvážené pracovní nasazení a výkon napříč časem bez výraznějších propadů, ovšem současně bez výchylek směrem k vyšší proaktivitě. Situace v této škále zastupuje proměnlivé pracovní nasazení a výkon v souvislosti s pracovní situací a s osobní

¹⁰³ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰⁴ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰⁵ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰⁶ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

motivací spolu se schopností podávat nadstandardní pracovní výkony, může se ale jednat i o propady v pracovním výkonu.¹⁰⁷

- **Analýza a syntéza**

Škála představuje převažující tendenci k analýze situací a informací nebo jejich sjednocení a zobecňování. Analýza se charakterizuje schopností v řešení úkolů jít více do hloubky, úkoly rozdělit nebo je důkladně propracovávat spolu s citem pro detail. Syntéza označuje schopnost sjednocovat a zobecňovat jednotlivé informace v celek nebo souvislost.¹⁰⁸

- **Divergentní a konvergentní myšlení**

Tato škála sleduje orientaci na získávání nejlepšího řešení nebo hledání variant. Konvergence se vyznačuje orientací na hledání a propracování jednoho optimálního řešení schopností vyvozovat toto řešení v určitých situacích. Divergence se charakterizuje schopností uvažovat ve variantách a pohotovostí v hledání vhodných alternativ v situacích s otevřeným řešením.¹⁰⁹

- **Zkušenost a kreativita**

Tato škála mapuje vlohy stavět na osvědčených zkušenostech a schopnost tvořit nové. Zkušenost představuje schopnost používat dosavadní zkušenosti a vyzkoušené postupy. Kreativita představuje schopnost a tendence dělat věci nově nebo jiným způsobem.¹¹⁰

- **Realita a budoucnost**

Škála mapuje převažující směr na současnou situaci a dění kolem sebe nebo na budoucí vývoj. Realita představuje všímavost vzhledem k aktuálnímu dění a orientaci na praktické řešení situace ve smyslu tady a teď. Budoucnost znázorňuje snahu uvažovat v předstihu, orientaci na budoucí vývoj, příležitosti i rizika.¹¹¹

¹⁰⁷ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰⁸ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹⁰⁹ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹¹⁰ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

¹¹¹ Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

Dotazník komunikačního stylu - asertivita

Tento dotazník si dává za cíl být jednoduchou spolehlivou metodou sloužící k náboru nových asertivních zaměstnanců, dále slouží k identifikaci schopností či rozvoji zaměstnanců tak, aby byli schopni efektivněji komunikovat a bránit se manipulaci nebo slovním útokům. Teoretický základ tohoto dotazníku vychází z moderního vnímání asertivity, jehož základním postojem je otevřené a jasné jednání spojené s ohledem k druhé osobě a k sobě samému. V první řadě je cílem asertivní komunikace prohlubování vztahů s ostatními lidmi a posilování jednání, které je v souladu s autentickými cíli a zkušenostmi jednotlivce. V druhé řadě je asertivita orientována na řešení problémových a obtížných situací z obvyklého sociálního života s důrazem na posilování sebevědomí jednotlivce.¹¹²

6.4 Příprava hodnotitelů

Hodnotitelé jsou především největším zdrojem efektivity AC. Uplatňuje se zde princip vícero očí. Různorodost hodnotitelů by měl zajistit jejich původ. V nejlepším případě to je externí a interní hodnotitel. V případě projektu AC na školitele externí sítě budou přítomni jen hodnotitelé ze stavební spořitelny. Hodnotiteli v tomto případě budou garant AC (autorka práce), a dále odborní garanti, kteří zodpovídají za příslušné produkty ve stavební spořitelně. Celkově budou tři, první za produkt stavebního spoření a penzijního připojištění, druhý za hypotéky a třetí garant za úvěrové produkty.

Všichni hodnotitelé mají zkušenosti s AC, neboť i odborní garanti se ho účastní, připravuje jej stavební spořitelna na pozici obchodní zástupce nebo manažer obchodního týmu ve spolupráci s externí agenturou.

Na schůzce hodnotitelů jsme podrobně probrali kompetenční model školitele a význam daných kompetencí. Detailně jsme prošli zadání modelových situací AC a vysvětlili jsme si, jak pracovat se záznamovým archem a bylo popsáno, jak zacházet s hodnoticí škálou. Nakonec jsme shrnuli celý program a prošli jsme chyby, kterých bychom se mohli dopustit při hodnocení AC. V závěru celé přípravy hodnotitelů jsme se rozhodli, že všichni účastníci, kteří úspěšně absolvují AC, se mohou stát školiteli, není

¹¹² Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-asertivita-komunikacni-styl/>

tedy omezený počet míst pro školitele. Hodnotitelé se domluvili, že rozhodný názor na posouzení účastníka AC bude mít příslušný odborný garant a garant AC.

6.5 Organizace a struktura AC

V této podkapitole bych chtěla představit časový harmonogram dne. Použila jsem tento model, protože ho mám vyzkoušený z jiných realizací AC. V této podkapitole také uvádím zadání pro účastníka.

6.5.1 Časový harmonogram dne

Tabulka č. 5 nám ukazuje podrobný časový harmonogram.

Tabulka č. 5: Časový harmonogram dne

	účastník 1	účastník 2	účastník 3	účastník 4
9:00– 9:15	Zahájení - představení programu, uvítání účastníků			
9:15– 10:25	Uvedení do situace - 5 min			
	Příprava na představení - 15 min			
	Představení - 7 min			
	Diskuze - 3 min			
		Představení - 7 min		
		Diskuze - 3 min		
			Představení - 7 min	
			Diskuze - 3 min	
			Představení - 7 min	
			Diskuze - 3 min	
10:25– 10:35	Pauza - 10 min			
	účastník 1	účastník 2	účastník 3	účastník 4
	Uvedení do situace - 5 min			

10:35– 12:00	Příprava na vedení školicí aktivity - 10 min		diagnostika: Multifaktorový pracovní profil	
	Vedení školicí aktivity - 10 min			
	Reflexe - 5 min	Příprava na vedení školicí aktivity - 10 min		
		Vedení školicí aktivity - 10 min		
	Reflexe - 5 min	Příprava na vedení školicí aktivity - 10 min		
		Vedení školicí aktivity - 10 min		
	Reflexe - 5 min	Příprava na vedení školicí aktivity - 10 min		
		Vedení školicí aktivity - 10 min		
		Reflexe - 5 min	Příprava na vedení školicí aktivity - 10 min	
			Vedení školicí aktivity - 10 min	
			Reflexe - 5 min	
12:45– 12:45	Pauza - oběd 45 min			
	účastník 1	účastník 2	účastník 3	účastník 4
12:45– 14:55	Uvedení do situace - 5 min			
	Příprava lektorské ukázky - 10 min		diagnostika: Komunikační styl	
	Lektorská ukázka - 3 min			
	Reflexe - 5 min	Příprava lektorské ukázky - 10 min		
		Lektorská ukázka - 3 min		
		Reflexe - 5 min		

		Lektorská ukázka - 3 min	
		Reflexe - 5 min	Příprava lektorské ukázky – 10 min
			Lektorská ukázka – 3 min
			Reflexe - 5 min
14:55– 15:05	Pauza – 10 min		
15:05– 15:50	Interview 10 min	Interview 10 min	Interview 10 min
			Interview 10 min
15:50– 16:00	Rozloučení - 10 min		
16:00– 17:00	Diskuze hodnotitelů (15 min x 4 účastníci)		

Zdroj: autor práce

6.5.2 Zadání AC

Představení

- Nyní Vás čeká představení Vaší osoby.
- Na přípravu máte 15 minut.
- Na samotné představení máte 7 minut a 3 minuty jsou na dotazy hodnotitelů.
- K odpovědi na druhou otázku využijte jednu z motivačních karet.
- Představení by se mělo týkat následujících témat:
 1. Představte sami sebe, jak byste se představili účastníkům na školení.
 2. Vyberte si jednu z koučovacích karet, tu, která podle Vás nejlépe vystihuje práci školitele.
 3. Na co se na pozici školitele těšíte, na čem budu stavět, jaké znalosti a dovednosti využiji.
 4. Co bude pro vás obtížné, co se budete muset naučit.

Vedení školicí aktivity

- Nyní Vás čeká vedení školicí aktivity, jehož součástí bude kombinace teoretického výkladu a cvičení pro účastníky.
- Nejdříve budete mít 10 minut na samostatnou přípravu (seznámení se situací).
- Poté budete mít 10 minut na vedení školicí aktivity.
- Následovat bude 5 minut na dotazy hodnotitelů.

Uvedení do situace

V následující aktivitě budete školit 4 začínající poradce stavební spořitelny na téma telefonické sjednávání schůzky. Předpokládejte, že poradci již mají částečné prodejní zkušenosti, ale toto je jejich první odborné školení. Vaším úkolem je zajistit, aby na konci bloku účastníci věděli, jakým způsobem si budou telefonicky sjednávat schůzky s klienty.

Pro ukázkou můžete využít uvedený postup:

1. Vztah: Pozdrav, oslovení, představení, ověření s kým hovoří
2. Návrh, důvod
3. Přínos, motiv
4. Dohoda, návrh schůzky
5. Potvrzení

Lektorská ukáзка

- Nyní vás čeká lektorská ukáзка na základě domácí přípravy.
- Nejdříve budete mít 5 minut na samostatnou ukázkou.
- Poté budete mít maximálně 20 minut na ukázkou.
- Následovat bude 5 minut na otázky hodnotitelů.

Uvedení do situace:

Vyberte si téma podle vlastního výběru, na které tyto obchodní zástupce proškolíte. Téma může být jak z oblasti produktů stavební spořitelny, tak z oblasti prodejních dovedností.

Doporučujeme si vybrat takové téma nebo jeho část, které rozsahem zvládnete projít ve stanoveném čase.

V ukázkce budete školit 4 začínající finanční poradce stavební spořitelny. Školení obchodní zástupci již mají první zkušenosti s prodejem produktů stavební spořitelny. Vaším úkolem je zajistit, aby na konci bloku účastníci zvolené téma zvládli.

Využit můžete dataprojektor, flipchart, barevné lístečky, lepítka a další pomůcky, které jsou volně k dispozici nebo které si připravíte.

Ukázku pojměte jako komplexní a reálnou aktivitu, včetně úvodu a závěru. Držte se následující struktury.

1. Motivační vstup do tématu. Vysvětlete účastníkům školení důležitost připravovaného tématu, proč ho s nimi chcete projít, co jim přenesete do praxe.
2. Vysvětlete připravené téma, udělejte teoretický blok.
3. Pokud bude součástí Vašeho školení aktivita, trénink nebo cvičení se zapojením účastníků, vysvětlete, co se bude dělat a aktivitu, trénink nebo cvičení zadejte.
4. Udělejte s účastníky aktivitu/cvičení/trénink.
5. Shrňte téma a uzavřete ho.

Závěrečná reflexe

- Jak byste hodnotil/a proběhlý den z hlediska náročnosti?
- Jak vnímáte svůj výkon?
- Víte o některých částech, že vám vyhovovaly méně než jiné? Případně které?
- Stalo se vám, že byste nerozuměl/a zadání? Kdy?
- Která část programu vám vyhovovala nejvíce?

7 REALIZACE AC

AC probíhalo čtyři dny. Z důvodu velkého počtu účastníků byli rozděleni na čtyři skupiny po čtyřech lidech celkový počet nahlášených účastníků byl tedy šestnáct. Do složení skupin stavební spořitelna nezasahovala, účastníci se rozdělili sami na základě ankety, kterou jsme rozesílali pomocí e-mailů.

Na základě našich zkušeností jsme se rozhodli, že využijeme metodu, že všichni hodnotitelé hodnotí všechny, ale jen odborný garant a garant za AC mají hlavní hodnocení. Účastníci AC obdrželi předem pozvánku do e-mailu, kde byli všichni seznámeni s termínem a místem konání AC a harmonogramem dne. V pozvánce bylo dále uvedeno, že si mají s sebou přinést své pracovní notebooky a hlavním bodem pozvánky bylo zadání jedné z modelových situací a zadání lektorské ukázky.

AC probíhalo v prostorách stavební spořitelny, byly na to vyčleněny dvě místnosti; konferenční sál a předsálí. V konferenčním sále probíhaly všechny modelové situace, vyjma představení, které bylo hromadné a probíhalo v předsálí, v konferenčním sále také probíhaly porady hodnotitelů. Druhá místnost, v našem případě předsálí, byla takzvaná základna pro účastníky, tam probíhala příprava na modelové situace a bylo tam připravené i občerstvení pro všechny přítomné.

Každý účastník obdržel po příchodu složku, kde bylo shrnuto, z jakého důvodu se AC koná a jaké budeme využívat metody, aby účastníci věděli, co je čeká. AC pro tyto kandidáty není cizí, neboť aby se mohli stát obchodními zástupci, museli již v minulosti AC absolvovat. Ve složce bylo kompletní zádání celého AC, včetně harmonogramu celého dne. Složka dále obsahovala psací potřeby, blok a jmenovku. Před začátkem AC byl všem účastníkům daného dne na jejich e-mailovou adresu odeslán odkaz na online diagnostiku, kterou měli individuálně vyplnit dle zadání, který bylo v harmonogramu.

Na začátku celého programu proběhlo seznámení s interními hodnotiteli a jejich oblastmi působností. Dále také proběhlo představení souhrnů očekávání ze stran hodnotitelů a účastníků. První modelová situace posloužila jako icebreak, aby z účastníků opadla nervozita. Pořadí kandidátů při jednotlivých prezentacích jsme nechali na jejich výběru. Během všech aktivit byli jednotliví účastníci pozorováni hodnotiteli a veškeré projevy chování byly zaznamenány do předem připravených záznamových archů. Každá modelová situace měla svůj záznamový arch, ve kterém

bylo uvedeno, které kompetence se musí v dané modelové situaci pozorovat. V každém archu byla uvedena pětibodová škála, podle které bylo možno pozorovanou úroveň kompetence přehledně označit.

Na základě našich zkušeností se nám podařilo dodržet časový harmonogram programu, protože jsme do programu zahrnuli dostatek času na přestávky. Po zakončení každého jednotlivého AC byl prostor pro celkovou zpětnou vazbu účastníků; jestli jsme naplnili jejich očekávání, co je nejvíce překvapilo, co se jim líbilo nebo nelíbilo, co si z tohoto dne odnášejí. Po ukončení programu pro účastníky proběhla ještě porada hodnotitelů, kde byly hodnoceny poznatky z předchozích průběžných porad. Veškeré materiály, které byly použity uchazeči, jako například záznamové archy a poznámky, byly uchovány pro další využití při realizaci výstupních zpráv pro uchazeče. Nakonec proběhla zpětná vazba mezi hodnotiteli o vlastních pocitech z účasti v AC, o úspěšnosti AC a přínosu tohoto projektu pro osobní rozvoj hodnotitelů.

Byly určeny konečné hodnoty kompetencí u všech kandidátů a následně bylo provedeno vyhodnocení ke splnění podmínek pro přijetí nebo odmítnutí kandidáta na pozici školitele.

Z celkového počtu šestnácti kandidátů bylo neúspěšných pouze pět uchazečů.

8 VYHODNOCENÍ KANDIDÁTŮ

Vyhodnocení získaných informací probíhalo kvůli časové náročnosti zjednodušenou metodou; hodnotitelé se sjednotili na úrovni sledované kompetence u daného kandidáta v každé modelové situaci na stupnici 1–5. Poté jsme sečetli všechny body v dané kompetenci a z tohoto výpočtu jsme následně udělali průměr a vyšla výsledná hodnota dané kompetence u jednotlivých kandidátů. Kandidáty jsme seřadili podle výsledku a přiřadili k nim hodnocení podle níže uvedené stupnice.

Po seřazení kandidátů, jsme naše výsledky porovnali s výsledky online diagnostických testů. Zjistili jsme, že naše poznatky a postřehy, které jsme mohli vidět během realizace, se shodovali s výsledky zmiňovaných diagnostických testů. Závěrečné zprávy kandidátů, jsou kombinací hodnocení garantů s výsledky diagnostiky.

Stupnice výsledků:

- A Doporučujeme (účastník naplňuje očekávání od pozice)
- B Doporučujeme s výhradou (účastník částečně naplňuje očekávání od pozice)
- C Nedoporučujeme (účastník nenaplňuje očekávání od pozice)

Výsledky psychodiagnostických testů jsou posuzovány jako doplňkové, bylo by k nim přihlédnuto pouze v případě sporných výsledků, k této situaci během hodnocení nedošlo. Podrobné vypracování závěrečných zpráv u psychodiagnostických testů a jejich následná interpretace proběhla u všech účastníků, tedy u kandidátů, které jsme doporučili, ale i u neúspěšných kandidátů.

Jelikož se AC účastnilo 16 uchazečů, neuvádíme zde úplný přehled, ale pouze uvádíme testovaný vzorek účastníků, abychom mohli potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že kandidáti vybraní centrálou, tedy oddělením personálního rozvoje, jsou úspěšnější a kvalitnější než kandidáti vybraní regionálními manažery. Testovaný vzorek se skládá celkem z 6 uchazečů. Polovina uchazečů, tedy 3 obchodní zástupci, je volba regionálních manažerů a zbývající kandidáti jsou vybráni na základě analýzy pracovníků stavební spořitelny.

8.1 Individuální závěrečné zprávy - vyhodnocení

Závěrečná zpráva uvádí nejprve hodnocení kandidáta a dále shrnutí jeho kladných a negativních stránek. Závěrečná zpráva také ukazuje kandidátův potenciál k dalšímu rozvoji. Dále bylo uvedeno chování účastníka během jednotlivých modelových situací. Dále představuje kompetence, které byly v těchto situacích sledovány.

8.1.1 Kandidáti vybraní stavební spořitelnou

M. K.

Uchazeč svým výkonem během AC naplnil očekávání požadované na pozici školitele. Uchazeč se v rámci AC projevil jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním kolegům.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) jsme mohli vidět strukturu a jasný cíl. V této modelové situaci nechybělo zapojování účastníků a ošetřování námitek a pohotová reakce na dotazy.
- Ve 2. modelové situaci, na kterou se uchazeč připravil doma, jsme mohli vidět cíl a velmi pečlivou přípravu. V této modelové situaci uchazeč zapojoval účastníky a udržoval s nimi oční kontakt. Doptával se účastníků školení a pohotově odpovídal na kladené otázky, podával účastníkům věcné argumenty. M. K. se během obou modelových situací projevoval srozumitelně a energicky.
- Na čem lze stavět: nadšení pro téma, odborná znalost, dobrá sebereflexe vlastních silných stránek i rezerv, flexibilita a schopnost pohotově reagovat, schopnost navázat kontakt s účastníky, získat si jejich pozornost a přimět je k aktivitě. Chová se partnersky k účastníkům školení.

Výhody:

- soustředěnost, trpělivost, schopnost naslouchat,
- schopnost prosadit sebe a své názory, soutěživost,
- koncepce, nadhled, zaměření na budoucnost,
- odvaha, optimismus, ambice,
- logičnost, zaměření na výkon,
- pohotovost, nápaditost, inovativnost,
- kombinace čínorodosti spolu s klidným vystupováním.

Možná rizika:

- uzavřenost, horší čitelnost pro druhé,
- dávání méně prostoru druhým, soupeření,
- opomíjení detailu, nekonkrétnost,
- podceňování situací, tendence riskovat,
- nižší empatie, menší takt a diplomacie,
- neústupnost, menší ohledy na druhé,
- horší time-management, menší důslednost.

Rozvojová doporučení:

- komunikovat nejen věcná rozhodnutí a podstatné informace, ale průběžně s druhými hovořit, sdělovat jim své názory a pocity, dbát na atmosféru,
- sdělovat i svůj nesouhlas, být otevřený diskusi, aktivně si zjišťovat názory a postoje druhých, nespoléhat se na jejich vlastní aktivitu,
- nepodceňovat rizika, cíleně je zahrnout do svých úvah, konfrontovat své vize a nápady s realitou a možnostmi,
- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky,
- ve vztahu k druhým nezapomínat na takt a diplomacii, uvědomit si, že forma sdělení má často větší,
- přesvědčivost než platné a logické argumenty,
- více pracovat s atmosférou a potřebami druhých, hledat řešení akceptovatelná všemi zúčastněnými, rozvíjet svou toleranci,
- ve svých činnostech zvažovat hledisko efektivity, naučit se tam, kde je to žádoucí, využívat i osvědčené a zažitě postupy,
- rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně, alespoň rámcově plánovat.

Hodnocení: A - Doporučujeme (účastník naplňuje očekávání od pozice)

L. K.

Účastnice se v rámci AC projevila jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním obchodním zástupcům.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) se velice snažila motivovat účastníky. Modelová situace měla strukturu. V této modelové situaci chybělo zapojování účastníků, ošetřování námitek a oceňování aktivity účastníků školení. V této části

programu byla L. K. poměrně nesmělá, chyběla jí flexibilita a ulpívala zbytečných detailech.

- Ve 2. modelové situaci, na kterou se uchazečka dostatečně připravila doma, jsme mohli vidět cíl, který směřoval ke splnění úkolu. V této modelové situaci účastnice již zapojovala uchazeče a udržovala s nimi i oční kontakt. Doptávala se účastníků a shrnovala vše podstatné. Naslouchala potřebám účastníků školení. Bylo znát, že je pro ni lepší školit předem připravené téma, na které se může dostatečně časově nachystat.
- Na čem lze stavět: nadšení pro téma, odborná znalost, umění se doptat a snaha vysvětlit užitek, vizualizace. Prokládá školení názornými příklady a tipy z vlastní praxe. Flexibilita a schopnost pohotově reagovat.

Výhody:

- vyvážená schopnost komunikace a naslouchání,
- orientace na spolupráci, podpora druhých,
- vnímání detailů, orientace na strukturu a fakta,
- opatrnost, uvážlivost, promýšlení rizik,
- schopnost vyvážit potřebu vysokého výkonu s potřebami druhých,
- flexibilita, přizpůsobivost, tolerance,
- plánování, organizace, pečlivost, dotahování,
- stabilita, rozvážnost, klid.

Nevýhody:

- nesmělost, menší schopnost se prosadit,
- menší nadhled, ulpívání na detailu,
- úzkostnost, ulpívání na hrozbách,
- nestálost, vágnost,
- menší flexibilita, chybějící improvizace, netrpělivost,
- pohodlnost, menší ochota ke změně.

Rozvojová doporučení:

- nezapomínat realizovat i své vlastní potřeby a plány stejně aktivně jako při práci na společných projektech,
- snažit se pracovat alespoň v některých oblastech na své vlastní průbojnosti,

- snažit se zachovat větší odstup a nadhled, nenechat se předem limitovat v budoucích možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“,
- neulpívat na podružnostech, nepodléhat nutkání zohlednit každý detail, oddělit podstatné od méně podstatného,
- ve vztahu k druhým být jednoznačnější, svá rozhodnutí komunikovat jasně a konzistentně v čase,
- v krizových a náročnějších situacích slevit ze své demokratičnosti, prezentovat jasný postoj a být pro druhé zdrojem jistoty a stability,
- být více proaktivní, hledat nové příležitosti a možnosti uplatnění,
- přemýšlet o možných změnách, vylepšeních, nových nápadech.

Hodnocení: A - Doporučujeme (účastník naplňuje očekávání od pozice)

H. Ž.

Účastnice se v rámci AC projevila jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) se zajímala o účastníky a jejich potřeby, dokázala se doptat, hezky využila vizualizaci potřeb na flipchart. Přestože si účastnice udělala pečlivou přípravu, použila z ní naprosté minimum. V průběhu modelové situace její projev ztratil strukturu i dynamiku.
- Struktura bohužel chyběla i ve 2. modelové situaci, na kterou se účastnice mohla dostatečně připravit doma. Lektorské ukázce chyběl jasný cíl, v některých momentech se účastnice chovala k zúčastněným nadřazeně.
- Na čem stavět: nadšení pro téma (hypotéky), odborná znalost, umění se doptat a snaha vysvětlit užitek, snaha o vizualizaci.

Doporučení k rozvoji: chovat se ke všem účastníkům partnersky, v rámci přípravy si promyslet efektivní strukturu a následně si ji držet.

Výhody:

- komunikativnost, navazování nových vztahů,
- orientace na spolupráci, podpora druhých,
- vnímání detailů, orientace na strukturu a fakta,
- přiměřená odvaha spolu s citem pro rizika,
- schopnost vyvážit potřebu vysokého výkonu s potřebami druhých,

- rovnoměrná samostatnost spolu se schopností tolerance,
- pohotovost současně se snahou plánovat,
- iniciativa, podnikavost, aktivita.

Nevýhody:

- netrpělivost, obtížné soustředění,
- nesmělost, menší schopnost se prosadit,
- menší nadhled, upívání na detailu,
- přetíženost, roztěkanost.

Rozvojová doporučení:

- vytvořit si prostor pro vlastní sebereflexi, uvědomit si, co je skutečně důležité a jak toho dosáhnout,
- posilovat houževnatost a trpělivost, „neutíkat“ ze situací, které vyžadují delší soustředění, nezůstávat pouze na povrchu problémů,
- zaměřit se na dlouhodobější perspektivu, nenechat se předem limitovat v možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“,
- neulpívat na detailech, snažit se získat nadhled,
- naučit se polevit, relaxovat, uvolnit se, využívat tzv. aktivního odpočinku,
- ve vztahu k druhým respektovat určité hranice a jejich tempo, dopřát jim dostatek klidu a času na práci.

Hodnocení: C - nedoporučujeme (účastnice nenaplnuje očekávání od pozice)

8.1.2 Kandidáti vybraní regionálními manažery

K. P.

Uchazečka svým výkonem během AC naplnila očekávání požadované na pozici školitele. Účastnice se v rámci AC projevila jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) jsme mohli vidět strukturu a jasný cíl. V této modelové situaci nechybělo zapojování účastníků a ošetřování námitek a oceňování aktivity. Uměla si sjednat pořádek během školení.
- Ve 2. modelové situaci, na kterou se uchazečka připravila doma, jsme mohli vidět jasný cíl. V této modelové situaci účastnice také zapojovala uchazeče

a udržovala s nimi oční kontakt. Doptávala se účastníků. Uchazečka se během obou modelových situací projevovala srozumitelně a energicky.

- Na čem lze stavět: nadšení pro téma, odborná znalost, dobrá sebereflexe vlastních silných stránek i rezerv, flexibilita a schopnost pohotově reagovat, schopnost navázat kontakt s účastníky, získat si jejich pozornost a přimět je k aktivitě.

Výhody:

- vyvážená schopnost komunikace a naslouchání,
- schopnost prosadit své názory a zároveň spolupracovat,
- koncepce, nadhled, zaměření na budoucnost,
- přiměřená odvaha spolu s citem pro rizika,
- schopnost vyvážit potřebu vysokého výkonu s potřebami druhých,
- samostatnost, nezávislost,
- pohotovost, nápaditost, inovativnost,
- iniciativa, podnikavost, aktivita.

Rizika:

- opomíjení detailu, nekonkrétnost,
- neústupnost, menší ohledy na druhé,
- horší time-management, menší důslednost,
- přetíženost, roztěkanost.

Rozvojová doporučení:

- nepodléhat tušením, že něco dopadne dobře nebo špatně a podle toho určovat míru svého úsilí, hledat oporu a kontrolu ve faktech,
- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky,
- rozvíjet svou toleranci a schopnost akceptovat jiná řešení než svá vlastní,
- posilovat svou flexibilitu a přizpůsobivost, sladit své vlastní cíle se společnými,
- omezit množství započatých aktivit, minimálně část z nich dotáhnout do konce a zažít si tak úspěch a uspokojení z výsledku,

- naučit se polevit, odpočívat, rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně.

Hodnocení: A - Doporučujeme (účastník naplňuje očekávání od pozice)

Z. P.

Účastnice se v rámci AC projevila jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním kolegům.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) jsme mohli vidět strukturu. V této modelové situaci chybělo zapojování a oční kontakt směrem k účastníkům školení. Nácvik telefonování byl výrazně výkladový a zahlcující a místy dost nepřehledný. Z. P. prokládá školení příklady a tipy z vlastní praxe. Velmi vysoká dynamika projevu, rychlé tempo projevu.
- 2. modelová situace, na kterou se měla uchazečka připravit doma, byla velmi podceněná. Z. P. SI vybrala nevhodné téma, které spočívalo v tom, že naučí účastníky školení s mobilní kalkulačkou. Sice se kandidátka snažila zapojit i účastníky školení, ale bylo to velmi nepřirozené a místy to bylo značně direktivní. Dalo by se říci, že svým projevem účastníky zahltila. V obou modelových situacích jednala Z. P. s účastníky školení nadřazeně.
- Na čem se dá v budoucnosti stavět: nadšení pro téma, odborná znalost, mezi její kvality patří komunikativnost a strukturovanost, energie a snaha uspět, předávání vědomostí.

Výhody:

- komunikativnost, navazování nových vztahů,
- schopnost prosadit sebe a své názory, soutěživost,
- koncepce, nadhled, zaměření na budoucnost,
- odvaha, optimismus, ambice,
- logičnost, zaměření na výkon,
- samostatnost, nezávislost,
- pohotovost, nápaditost, inovativnost,
- iniciativa, podnikavost, aktivita.

Nevýhody:

- netrpělivost, obtížné soustředění,

- dávání méně prostoru druhým, soupeření,
- opomíjení detailu, nekonkrétnost,
- podceňování situací, tendence riskovat,
- nižší empatie, menší takt a diplomacie,
- neústupnost, menší ohledy na druhé,
- horší time-management, menší důslednost,
- přetíženost, roztěkanost.

Rozvojová doporučení:

- více naslouchat, zapojovat druhé do společných činností, nabízet jim prostor ke spolurozhodování,
- kontrolovat svou impulzivitu, domýšlet rizika a dopad svých rychlých rozhodnutí, snažit se zachovávat „chladnou hlavu“,
- nepodceňovat rizika, cíleně je zahrnout do svých úvah, konfrontovat své vize a nápady s realitou a možnostmi,
- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky,
- ve vztahu k druhým nezapomínat na takt a diplomacii, uvědomit si, že forma sdělení má často větší přesvědčivost než platné a logické argumenty,
- lépe pracovat s atmosférou a potřebami druhých, hledat řešení akceptovatelná všemi zúčastněnými, rozvíjet svou toleranci,
- omezit množství započatých aktivit, minimálně část z nich dotáhnout do konce a zažít si tak úspěch a uspokojení z výsledku,
- naučit se polevit, odpočívat, rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně.

Hodnocení: C - nedoporučujeme (účastnice nenaplníuje očekávání od pozice)

G. H.

Účastnice svým výkonem během AC naplnila očekávání požadované na pozici školitele. Účastnice se v rámci AC projevila jako loajální obchodní zástupce, který zná dobře proces i produkt a má chuť předávat své know-how i ostatním.

- V rámci 1. modelové situace (telefonování) jsme mohli vidět strukturu a koncepci. V této modelové situaci nechybělo zapojování účastníků a ošetřování námitek

a oceňování aktivity. Kvůli rychlému tempu projevu byl i nácvik telefonování méně konkrétní. Na G. H. bylo vidět, že se vyskytovala mimo svoji komfortní zónu a působila velmi nervózně a roztěkaně. Z tohoto důvodu působila na účastníky školení poněkud méně partnersky.

- Na 2. modelovou situaci se kandidátka připravila velmi pečlivě. G. H. si vybrala velmi složité téma, které ovšem zvládla velmi dobře. V této modelové situaci G. H. opět zapojovala uchazeče a udržovala s nimi i oční kontakt. Doptávala se účastníků a shrnovala vše podstatné. Je evidentní, že pro G. H. je lepší školit na předem připravené téma, na které se může dostatečně připravit. V této modelové situaci se k účastníkům chovala opět partnersky.
- Na čem lze stavět: nadšení pro téma, odborná znalost, dobrá sebereflexe vlastních silných stránek i rezerv jako základ pro další profesní a osobní rozvoj, flexibilita a schopnost pohotově reagovat, schopnost navázat kontakt s účastníky, získat si jejich pozornost a přimět je k aktivitě.

Výhody:

- komunikativnost, navazování nových vztahů,
- schopnost prosadit své názory a zároveň spolupracovat,
- odvaha, optimismus, ambice,
- logičnost, zaměření na výkon,
- rovnoměrná samostatnost spolu se schopností tolerance,
- pohotovost, nápaditost, inovativnost,
- iniciativa, podnikavost, aktivita.

Nevýhody:

- netrpělivost, obtížné soustředění,
- opomíjení detailu, nekonkrétnost,
- podceňování situací, tendence riskovat,
- nižší empatie, menší takt a diplomacie,
- horší time-management, menší důslednost
- přetíženost, roztěkanost.

Rozvojová doporučení:

- rozvíjet svou schopnost soustředění, snažit se přizpůsobit prostředí tak, aby zbytečně neodpoutávalo pozornost od vykonávané činnosti,

- snažit se jít více do hloubky, nezůstávat pouze na povrchu věcí, vztahů, úkolů,
- nepodceňovat rizika, cíleně je zahrnout do svých úvah, konfrontovat své vize a nápady s realitou a možnostmi,
- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky,
- ve vztahu k druhým nezapomínat na takt a diplomacii, uvědomit si, že forma sdělení má často větší přesvědčivost než platné a logické argumenty,
- více pracovat s atmosférou a potřebami druhých, umět jim vyjádřit pochopení a podporu,
- omezit množství započatých aktivit, minimálně část z nich dotáhnout do konce a zažít si tak úspěch a uspokojení z výsledku,
- naučit se polevit, odpočívat, rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně.

Hodnocení: B - Doporučujeme s výhradou (účastník částečně naplňuje očekávání od pozice)

8.2 Výsledů uchazečů

AC používá metody obsahující skupinové a individuální úlohy. Kandidáti se účastní speciálně sestavených úkolů a jsou přitom hodnoceni zkušenými hodnotiteli. Poněvadž se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů obchodního zástupce, výsledek je spolehlivým odhadem budoucího pracovního výkonu. Uvedené aktivity (osobní prezentace, nácvik telefonování, školicí aktivity), které kandidáti absolvují, jsou navrženy tak, aby hodnotitelé mohli předem definované dovednosti, způsobilost a osobnostní charakteristiky účastníků hodnotit na základě požadavků na pracovní pozici školitele.

Tabulka č. 6 nám ukazuje přehled výsledků AC. Z výsledků je patrné, že kandidáti, vybraní stavební spořitelnou na základě analýzy produktivity prodeje byli úspěšnějšími kandidáty než ti, kteří byli vybráni na základě výběru regionálních manažerů. Kvalitně jsou na tom obě skupině shodně.

Tabulka č. 6: Přehled výsledků

	Stavební spořitelna	Regionální manažeři
Hodnocení A	2	1
Hodnocení B	0	1
Hodnocení C	1	1

Zdroj: autor práce

Na základě výsledků AC byli obsazení všichni kandidáti, kteří obdrželi hodnocení A na pozici školitele externí sítě. Kandidáti s hodnocením B jsou považováni za zálohu a budou využiti v případě maximálního vytížení ostatních školitelů. Obě úspěšné skupiny absolvovaly kurz prezenčních dovedností. Kandidáti, kteří nebyli úspěšní, mohou nadále pracovat jako obchodní zástupci. V průběhu podzimu se ukázalo, že kvůli přechodu na online školení nových i stávajících obchodních zástupců z důvodu covidové pandemie stavební spořitelna potřebuje více školitelů, proto se bude realizovat stejné AC. Doba realizace je závislá na uvolňování protiepidemických opatření v ČR

ZÁVĚR

Metoda Assessment centre má velmi široké uplatnění v praxi. Smyslem této metody je hodnocení vymezených kompetencí skrze pozorování chování posuzovaných osob během jednotlivých modelových situací AC.

V teoretické části této diplomové práce bylo cílem popsat metodu assessment centre. V teoretické části je také popsána historie této metody. Dále se zabýváme personální prací, získáváním a výběrem pracovníků V poslední kapitole teoretické části je popsána psychodiagnostika a s ní spojená struktura osobnosti a psychodiagnostické metody.

Cílem empirické části diplomové práce je sumarizovat projekt vytvoření nového konceptu AC na pozici školitele, dále připravit návrh a realizaci nově sestaveného AC. Jako první jsme v této části práce charakterizovali společnost, pro kterou bylo vytvořeno AC. V dalších kapitolách jsme se zaměřili na samotné body a úlohy AC. Popisujeme konkrétní metody a důležité body psychodiagnostiky.

Diplomová práce potvrzuje, že kandidáti vybraní z oddělení personálního rozvoje jsou úspěšnější, než kandidáti vybraní regionálními manažery. Kvalitu obou skupin jsme si mohli ověřit na základě online školení pro nově nastupující obchodní zástupce a s garanty jsme se shodli, že jsou srovnatelné. Za hlavní přínos považujeme úspěšnost nově vybraných školitelů a spolupráci s garanty na tomto projektu. Dále jako přínos vidíme spokojenost na straně vedení stavební spořitelny, která vychází z toho, že se bude znovu konat stejné AC. Úspěšnost celého programu spatřujeme v tom, že se bude konat další AC na pozici školitele externí obchodní sítě hned, jak nám to umožní proticovidová opatření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšiř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLATNÝ, M., PLHÁKOVÁ, A. 2003. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Brno: Psychologický ústav Akademie věd. ISBN 80-86620-05-0.

CAKIRPALOGLU, P. 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4033-1.

GREGAR, A. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-x.

HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8

JANDOUREK, J. 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.

KANTOR, P. 2007. *Týmová spolupráce*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-546-1

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

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

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

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

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2. Praha. Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-070

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

MONTAG, P. 2002. *Assessment Centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*, Pragoeduca, Praha 2002. ISBN 80-7310-004-5

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-452-3

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.

SEITL, M. 2013. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4513-7.

SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. 2013. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0363-6.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠNÝDROVÁ, I. 2008. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-2165-1.

ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. 2008. *Osobnost a její rozvoj*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, ISBN 978-80-7368-620-8.

VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. Institut mezioborových studií. Brno

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BALLANTYNE, P. 2004. *Assessment and development centres*. London: Gower. ISBN 0-566-08599-2

Seznam použitých internetových zdrojů

Nábor. *LMC* [online]. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

Online Diagnostika – informace, výhody, testy, novinky [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.online-diagnostika.cz/co-je-psychodiagnostika/>

Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z:
<https://www.tcconline.cz/psychodiagnostika>

Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z:
<https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil/>

Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z:
<https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-osobnostni-profil/>

Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z:
<https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-asertivita-komunikacni-styl/>

Psychodiagnostika. *TCC online* [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z:
<https://www.tcconline.cz/online-testy-test-pozornosti/>

SEZNAM ZKRATEK

AC – assessment centre

atd. – a tak dále

DC – development centre

např. – například

tj. – to je

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Postup náboru externího školitele	50
Tabulka č. 2. Kompetenční model školitele.....	42
Tabulka č. 3. Stupně kompetencí	53
Tabulka č. 4. Ukázka pozorované kompetence	54
Tabulka č. 5. Časový harmonogram dne	61
Tabulka č. 6. Přehled výsledků	79

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Hana Čokrevská

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Assessment center na pozici školitele externí obchodní sítě

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.