

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Semanská

**Metody výběru zaměstnanců se zaměřením
na Assessment Centrum**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Michaela Výrostková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Adéla Semanská

**Methods of the employees selection with the focus on
Assessment Center**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Michaela Výrostková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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

Adéla Semanská

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Michaele Výrostkové za její podporu a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu psaní této bakalářské práce.

Anotace

Hlavním předmětem této práce je popis jednotlivých metod výběru zaměstnanců, se zaměřením na metodu assessment centrum. V teoretické části je práce věnována detailnímu popisu jednotlivých metod, díky nimž mohou firmy pracovníky vybírat. Podrobnější popis v teoretické části je věnován metodě assessment centrum. Je zde uvedena historie této metody, její charakteristika a kdo jsou účastníci. Dále jsou zde také popsány základní prvky při sestavování této výběrové metody, a zároveň její výsledky. Závěr teoretické části obsahuje kladné i záporné názory na realizaci této metody v praxi. Praktická část práce je tvořena popisem metody assessment centrum ve společnosti XY se zaměřením na konkrétní pozici. Cílem této práce je pak návrh na změnu v obsahové struktuře daného assessment centra.

Klíčová slova

Assessment centrum, modelové situace, personalista, uchazeč, úkoly, výběrové metody.

Annotation

The main object of this work is a description of methods an employee selection with the focus on assessment center as one of the methods. The theoretical part of the thesis presents in detail the various methods that can be used by companies to select employees. The assessment center method is described in detail in the theoretical part including its history, characteristics and participants. The essential elements and results are also presented. The conclusion of the theoretical part discusses both positive and negative views on the implementation of this method in practice. The second part of the thesis presents the assessment center method in XY company and it is demonstrated on a specific job position. The aim of this thesis is to propose the possible changes in the structure of the assessment center of XY company.

Keywords

Applicant, assessment center, human resourced manager, model situations, selection methods, tasks.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	13
2.1 Definování požadavků	13
2.2 Přilákání uchazečů	14
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	15
4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	16
4.1 Dotazník	16
4.2 Zkoumání životopisu	17
4.3 Výběrové testy	17
4.4 Psychologické testy	17
4.5 Výběrový pohovor	18
4.6 Zkoumání referencí	22
4.7 Lékařské vyšetření	23
4.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu	23
5 ASSESSMENT CENTRUM	24
5.1 Historie	24
5.2 Pojem Assessment centrum	24
5.3 Standardy assessment centra	26
5.4 Účastníci assessment centra	26
6 ZÁKLADNÍ PRVKY PŘI SESTAVOVÁNÍ ASSESSMENT CENTRA	28
6.1 Analýza pracovní pozice.....	28
6.2 využití většího počtu zacvičených posuzovatelů.....	29
6.3 Zařazení většího počtu metod různého typu.....	29
6.3.1 Modelové situace.....	30
6.3.2 Případové studie	32
6.3.3 Skupinová diskuze	33
6.3.4 Hraní rolí	34
7 HODNOCENÍ A VÝSLEDKY ASSESSMENT CENTRA	35
8 REALIZACE ASSESSMENT CENTRA – ANO ČI NE	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40

9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	40
10 ASSESSMENT CENTRUM VE SPOLEČNOSTI XY.....	42
10.1 Popis aktuálního průběhu metody assessment centra.....	42
10.1.1 Kdo je účastníkem assessment centra	42
10.1.2 Zahájení assessment centra.....	43
11 NOVÝ KONCEPT ASSESSMENT CENTRA.....	47
11.1 Stanovení kompetencí	47
11.2 Časový harmonogram.....	49
11.3 Detailní průběh nového assessment centra	50
11.3.1 Úkol č. 1	51
11.3.2 Úkol č. 2	52
11.3.3 Úkol č. 3	53
11.3.4 Úkol č. 4	54
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Lidské zdroje jsou v každé společnosti to nejdůležitější, čím může daná firma disponovat. Zároveň je velmi důležité si umět vybrat ty správné lidi na konkrétní pozice tak, aby byli pro firmu velkým přínosem. Mnoho lidí si v dnešní době jako první metodu výběru zaměstnanců představí klasický pohovor. V praxi existuje mnoho metod, díky nimž si můžeme budoucího zaměstnance vybrat. Velmi záleží na konkrétní pracovní pozici. Správný personalista si musí vždy sestavit požadavky, které od uchazeče na danou pozici požaduje, a poté promyslet, jakou metodu výběru využije. Většinou se nejedná pouze o jeden typ. Pokud bychom se zaměřili na klasický pohovor, jeho součástí je i zkoumání životopisu. V tomto případě se již jedná o dvě metody výběru.

Ruku na srdce, kolik lidí v dnešní době ví, co přesně metoda assessment centrum znamená. Nejvíce lidí, kteří se s touto metodou nesetkali, je z řad starších občanů, a naopak mladí lidé, krátce po ukončení střední školy. I to byl jeden z důvodů autorky práce, proč si vybrala právě toto téma, aby pomohla k informovanosti širší společnosti, co přesně tato metoda znamená.

Samotná práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je v první řadě popsáno, jakým způsobem lze definovat požadavky na výběr pracovníků. Na základě těchto požadavků se ve firmě rozhoduje, jaká metoda výběru zaměstnanců se použije. Důležité je také to, jak lze přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů. Po tomto krátkém úvodu jsou v teoretické části popisovány jednotlivé metody výběru zaměstnanců, jako je dotazník, zkoumání životopisu, výběrové testy, psychologické testy, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření nebo přijetí pracovníka na zkušební dobu.

Jak již samotný název napovídá, největší podíl v teoretické části je věnován metodě assessment centrum. Můžeme se zde dočíst, co přesně tento pojem znamená, jaké standardy se musí při této metodě dodržovat, kdo jsou účastníci assessment centra, ale také stručnou historii této metody. Dále je zde popsáno, co tvoří základní prvky při sestavování assessment centra a co je principem modelových situací, případových studií

či hraní rolích v průběhu assessment centra. Závěrem této kapitoly jsou názory pro a proti realizaci této metody.

V druhé části práce, tedy v části praktické, je první kapitolou popis společnosti XY. Praktickou částí bychom poté mohli rozdělit na dvě části. První polovina je věnována aktuálnímu popisu metody assessment centrum ve společnosti XY. Tato metoda se v současné době ve společnosti využívá pro výběr pracovníků na pozici bankéře. Popis současné podoby není zcela detailní, a to z důvodu, že některé úkoly bude firma využívat i nadále, a proto si nepřeje, aby byly tyto úkoly přesně charakterizovány. Celkový popis stávající metody byl tvořen na základě pozorování autora práce, při několika výběrových řízeních v této společnosti, a zároveň na základě konzultace s personalisty.

V druhé polovině praktické části nalezneme cíl této práce. Jejím cílem je návrh na obsahovou změnu assessment centra na pozici bankéře. Nové úkoly, které zde jsou navrženy, jsou cílené tak, aby co nejvíce uvolnily atmosféru v průběhu výběrového řízení. Díky tomu uchazeči nebudou příliš ve stresu, což přítomným manažerům a moderátorovi umožní pozorovat přítomné uchazeče ze zcela jiného úhlu pohledu. Veškeré nově navrhované úkoly byly diskutovány s personalisty společnosti XY tak, aby tyto úkoly byly reálně použitelné. I to je cílem této změny, aby návrh na změnu byl uplatnitelný v praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“. (Armstrong, 2010, s. 305)

Ve světě působí velké množství firem, společností, různých podniků a organizací, které lidem nabízí své služby či produkty, nebo jsou jinak prospěšné společnosti. Ovšem žádná z těchto firem by nedokázala na trhu uspět bez pomoci lidské síly. V každé společnosti jsou lidé a jejich potenciál tím nejcennějším, čím může společnost disponovat. (Armstrong, 2010, s. 305)

Josef Koubek ve své knize uvádí: *„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat*

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);*
- b) finanční zdroje;*
- c) informační zdroje potřebné k fungování a*
- d) lidské zdroje.“* (Koubek, 2001, s. 13)

Důležitým aspektem při plánování lidských zdrojů je stanovení cílů, kterých chceme pomocí plánování dosáhnout. Samozřejmě záleží na dané organizaci a jejích podmínkách, přesto Armstrong v knize Řízení lidských uvádí za typické cíle následovně:

- „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;*
- předcházet problémů souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;*
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;*
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci*

klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;

- *zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.“*
(Armstrong, 2010, s. 309)

V zásadě personální plánování usiluje o to, aby každá společnost měla v současné době, ale obzvláště v budoucnosti takové pracovní síly, které byly získané:

- s přiměřenými náklady;
- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenosti;
- flexibilní;
- ve správný čas;
- správně rozmístěné;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- a optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci. (Koubek, 2001, s. 87)

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Základním cílem v procesu získávání a výběru pracovníků by mělo být získání takového množství pracovníků s požadovanou kvalitou, které jsou potřebné k uspokojení podnikové potřeby v oblasti lidských zdrojů. To vše by se mělo uskutečnit s vynaložením minimálních nákladů. (Armstrong, 2010, s. 34)

Dle Armstronga lze proces získávání a výběru pracovníků rozdělit do třech základních fází:

- 1) *„definování požadavků – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;*
- 2) *přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;*
- 3) *vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“* (Armstrong, 2010, s. 343)

2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

V rámci plánování lidských zdrojů by si měl každý podnik stanovit počet a kategorii zaměstnanců, které budou potřebovat. V tomto procesu je velmi důležité zvážit, zda opravdu nového zaměstnance podnik potřebuje a jaký typ pracovníka by to měl být. Požadavky na konkrétní pracovní pozice lze v podniku nalézt v popisu a specifikaci pracovního místa. V rámci popisu pracovního místa jsou stanoveny kritéria např. schopnosti, dovednosti, požadavky na vzdělání a praxi, na základě kterých budou uchazeči během přijímacích pohovorů nebo testování hodnoceni. (Armstrong, 2010, s. 343)

2.2 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ

Ve většině firem je považován za primární zdroj uchazečů zdroj interní. Znamená to tedy, že ještě předtím, než se volná pozice vystaví, je tato pozice nabídnuta interním kandidátům. Jejich výhodou je již znalost dané společnosti, a pro samotné zaměstnance to může znamenat i posun v jejich pracovní kariéře.

Pokud ve společnosti není vhodný kandidát, pak jsou hlavními zdroji uchazečů externí zdroje. Mezi tyto zdroje patří například:

- školy a jejich čerství absolventi,
 - úřady práce,
 - volný trh práce,
 - zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit povolání.
- (Hroník, 2007, s. 123)

Způsobů jak společnost může přilákat nové zaměstnance je několik, například internet, inzerování, či využití externích služeb personálních agentur. Z těchto metod je nejvyužívanější metoda inzerování. Pokud se firma rozhodne vystavit inzerát, pak by tento inzerát určitě neměl postrádat následující informace:

- informace o organizaci
- informace o práci
- informace o požadavcích, které jsou na kandidáta kladeny
- informace o ohodnocení či zaměstnaneckých výhodách
- informace o vykonávané práci
- informace týkající se dalších kroků, které by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát. (Armstrong, 2010, s. 349)

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavků obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2001, s. 156)

Takto definoval výběr pracovníků Josef Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů. Při výběru zaměstnanců musí společnost brát v úvahu nejen osobnostní charakteristiky uchazeče, ale také odborné charakteristiky, jeho flexibilitu a potenciál. Důvod proč je v definici označen pojem „pravděpodobně“ je následující. *„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ (Koubek, 2001, s. 156)*

Již bylo zmíněno, zdroje uchazečů mohou být interní či externí. Mnoho společností v dnešní době nedělá rozdíly mezi těmito dvěma skupinami v procesu výběru a volby metod. Všichni uchazeči tedy mají stejné podmínky k získání dané pozice.

Koubek (2001, s. 157) ve své knize zmiňuje že, *„proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“* Dále si musíme uvědomit, že tento proces není pouze jednostrannou záležitostí, kdy podnik hledá vhodného uchazeče, ale proces oboustranný, kdy zaměstnavatel si vybírá vhodného zaměstnance a zároveň si pracovník vybírá zaměstnavatele.

4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Mezi hlavní metody výběru pracovníků patří nepochybně pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti. Jakou metodu si společnost zvolí, závisí na několika faktorech, například závisí na:

- povaze pracovního místa,
- kvalifikovanosti práce,
- množství uchazečů,
- zvyklotech panujících v organizaci.

Zpravidla se ovšem nepoužívá pouze jedna metoda výběru, ale například kombinace dvou a více metod. Dle Koubka (2001, s. 163) jde například o následující metody:

- a) „Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.*
- b) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.*
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).*
- d) Výběrový pohovor (interview).*
- e) Zkoumání referencí.*
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).*
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.*
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.“*

4.1 DOTAZNÍK

V dnešní době dotazník vyplňují téměř všichni uchazeči, kteří se hlásí do větších organizací. Tím že se jedná zpravidla o větší organizace, existuje v nich více druhů dotazníků, které jsou konkretizovány na danou pracovní pozici. V dotazníku člověk vypovídá o sobě, formou odpovědí ano, ne, nesouhlasím nebo nevím. Dotazník se pak

stává součástí osobního spisu pracovníka, a slouží jako zdroj informací o pracovníkovi. (Koubek, 2001, s. 134, Hroník, 2007, s. 186)

4.2 ZKOUMÁNÍ ŽIVOTOPISU

Tato metoda je velmi využívána v kombinaci s další metodou výběru pracovníků. V životopise se můžeme dočíst o maximálním dosaženém vzdělání, jakou má uchazeč praxi, jaké jsou záliby uchazeče. Na základě zkoumání životopisu se dělá tzv. selekce došlých životopisů, při níž si personalisté vytvoří první selekci a určí, zda kandidát splňuje očekávání, která jsou na tuto pozici kladena. (Koubek, 2001, s. 164)

4.3 VÝBĚROVÉ TESTY

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“ (Armstrong, 2010, s. 387)

Jedná se o skupinu testů, které jsou různě zaměřené ale také různou validitou a spolehlivostí. Jejich využití záleží na dané společnosti.

4.4 PSYCHOLOGICKÉ TESTY

„Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.“ (Armstrong, 2010, s. 387)

Testy inteligence – Jejich hlavním cílem je posoudit schopnost myslet, a plnit určité duševní požadavky např. schopnost úsudku, rychlost vnímání nebo schopnost numerického myšlení.

Testy osobnosti – Na světě existuje spousta nejrůznějších testů osobnosti. Jedná se o dotazníky, které vyplňuje samostatně testovaná osoba. Dané testy mají ukázat různé stránky osobnosti. Například zda je daný člověk introvert či extrovert, jaká je jeho

emoční stabilita (sebejistý, uvolněný, nebo naopak plný obav, nejistý, nervózní atd.), také měří uchazečovu příjemnost, což je vhodné pro pozice, kde je převážnou náplní práce styk se zákazníky (kooperativní, zdvořilý, příjemný, sympatický či naopak hrubý, nepřátelský, netolerantní). Dále také svědomitost (pilný, pečlivý, spolehlivý, líný, nedbalý) a v neposlední řadě otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem (zde se přesvědčujeme, zda je uchazeč nápaditý, ochotný se učit novým věcem či bez nápadů, úzkoprsý). (Armstrong, 2010, s. 390)

Testy schopností neboli testy výkonové – „*Se používají k hodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i řadu duševních schopností.*“ (Koubek, 2001, s. 165) Vzhledem k charakteristikám těchto testů, může výsledek být lepší, než je skutečnost či naopak, výsledek horší. Negativní výsledek může být následkem stresu, léků, probdělé noci či nějakou bolestí.

Testy znalostí a dovedností – V průběhu těchto testů, by měl kandidát předvést hloubku svých dosavadních znalostí a dovedností, které se naučil v průběhu přípravy ve škole či další přípravy na povolání.

4.5 VÝBĚROVÝ POHOVOR

„Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkající se jiných uchazečů.“ (Armstrong, 2010, s. 369)

Základní informace o uchazeči se personalista dočte z jeho životopisu. Cílem výběrového pohovoru je zjistit podrobnější a konkrétnější údaje o uchazeči, jeho schopnosti, postoje, ale také jaké má doposud získané zkušenosti a velmi důležité osobní vlastnosti.

Výsledkem výběrového pohovoru by měly být odpovědi na tyto otázky:

- a) *Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?*
- b) *Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?*

c) *Jak zapadne uchazeč do organizace?* (Armstrong, 2010, s. 369)

Výběrový pohovor lze charakterizovat jako konverzaci mezi uchazečem a tazatelem. Uchazeči by během této konverzace měli být vedeni k tomu, aby přirozeně mluvili o svých dosavadních zkušenostech, praxi, ale i o sobě. Na druhou stranu je velmi důležité z role tazatele tento pohovor vést. Měl by být plánovaný a organizovaný, čímž tazatel dosáhne účelu pohovoru, tedy vytvoření co nejpřesnější předpovědi budoucího výkonu uchazeče na dané pracovní pozici. (Armstrong, 2010, s. 370)

Během pohovoru se oběma stranám utváří názor na druhou stranu a výsledkem může být přijetí či nepřijetí uchazeče. Zároveň i uchazeč si tvoří svůj vlastní názor na danou pracovní pozici a na firmu samotnou. I on sám může z výběrového řízení odstoupit, což je pro něj rozhodně přijatelnější varianta než přijmout pracovní pozici, s takovou náplní práce, která mu nevyhovuje.

Organizace pohovorů

Zde záleží, jakou variantu pohovoru si podnik vybere. Obecně platí tyto zásady:

- Přihlášeným a vybraným uchazečům, kteří se ucházejí o danou pozici, bychom měli dát vědět o konání pohovoru. Je vhodné uchazeče kontaktovat, optat se zda mu vyhovuje termín konání a zaslat mu prostřednictvím emailu pozvánku, ve které budou upřesněny veškeré informace typu: datum a čas konání, místo konání – adresa s možností přiložení mapky, a kontaktní osoba v případě nemožnosti se dostavit na daný pohovor.
- Prostředí, ve kterém uchazeči čekají na pohovor, by v nich mělo vzbuzovat příjemný pocit, měla by jim být nabídnuta alespoň voda, něco na čtení a samozřejmě poskytnuta informace kde uchazeč nalezne nejbližší toalety.
- Tazatelé by měli být informováni o celém průběhu pohovoru, na který by měla být rezervována zasedací místnost. Tato místnost by měla poskytnout soukromí a ničím nerušený průběh pohovoru. (Armstrong, 2010, s. 371)

Samotný pohovor by měl být maximálně naplánovaný a tazatelé by měli být předem seznámeni s životopisem daného uchazeče. Obvykle se pohovor skládá z následujících pět kroků:

1. *přivítání a úvodní slovo*
2. *hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;*
3. *informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;*
4. *odpovědi na otázky uchazeče;*
5. *závěr pohovoru s informováním o následných krocích.* (Armstrong, 2010, s. 373)

Druhy pohovorů:

Strukturovaný

Strukturovaný neboli standardizovaný pohovor. Zde je přesně stanoven, obsah, čas, sekvence otázek. Tento pohovor je standardizován, což znamená, že všichni uchazeči, kteří se na danou pozici hlásili, dostanou stejné otázky. Celý pohovor musí být podrobně dokumentován a tyto dokumenty jsou následně archivovány. Pohovor je oproti nestrukturovanému pohovoru náročnější na přípravu. (Koubek, 2007, s. 169)

Nestrukturovaný

Jak již samotný název značí, tento typ pohovoru nemá žádnou plánovanou podobu, čili není zde stanovený postup, časový rozvrh ani obsah pohovoru. Cíle pohovoru nejsou stanoveny, nebo jen rámcově. Tato metoda není vhodná z důvodu nestejného porovnání uchazečů, kteří se hlásí na stejnou pozici. Zároveň je zde riziko, že otázky kladené na uchazeče, mají příliš osobní charakter a nesouvisí s požadavky, které jsou na pozici kladeny. Pozitivní stránkou této metody je fakt, že v průběhu pohovoru můžeme zjistit od kandidáta určité zajímavé skutečnosti, a lépe posoudit jeho osobnost. (Koubek, 2007, s. 169)

Polostrukturovaný

Spojení strukturované a nestrukturované metody pohovoru. Je více náročný na schopnosti tazatelů vyžaduje tedy jejich proškolení. Existují dva způsoby, jak tento typ pohovoru vést. První z možností je využít první část pro strukturovaný pohovor a v druhé části se věnovat volnému průběhu pohovoru, nebo vést tento pohovor druhým

způsobem a to předem stanovit cíle, ale pružně zacházet s otázkami. Nesmí zapomenout na splnění veškerých cílů. Jediné, co je zde stanoveno, je délka trvání pohovoru. (Koubek, 2007, s. 169)

Pohovor 1+1

Jedná se o nejběžnější metodu, která je využívána při výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. V rámci několika kol, se uchazeč může setkat s několika různými představiteli ve společnosti. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je fakt, že rozhodnutí, které je učiněno, nemusí být vždy zcela správné. (Armstrong, 2010, s. 361)

Pohovor před panelem posuzovatelů

Charakteristikou panelové rozhovoru je účast více hodnotitelů. Zpravidla to bývá personalista a liniový manažer. Jeho výhodou je, že umožňuje sdílení informací od kandidáta a snižuje výskyt stejných otázek. Po ukončení pohovoru mohou tazatelé následně diskutovat o dojmech, které získali z pohovoru. (Armstrong, 2010, s. 361)

Postupný pohovor

„Je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však – zejména pro uchazeče – časově náročnější a únavnější a nezdědka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Je prostě již na otázky lépe připraven a měl možnost si mezi jednotlivými pohovory mnohé rozmyslet.“ (Koubek, 2007, s. 18)

Skupinový pohovor

Charakteristickým znakem skupinového pohovoru je účast více uchazečů, a jeden nebo více posuzovatelů. Tato metoda se využívá pro posouzení některých skutečností např. chování uchazečů ve skupině, její výhodou je, že šetří čas, a tazatelům umožňuje posoudit osobnost uchazečů. Na druhou stranu, tím že je přítomno více uchazečů, může snadněji tazatelům uniknout pozornost. (Koubek, 2007, s. 169)

Video pohovory

Netradiční způsob jak oslovit kandidáta. Metoda se využívá především u kandidátů ze zahraničí. Výhodou je úspora času a financí. Uchazeč by se měl na takový typ pohovoru správně připravit např. uklidit místnost, ze které bude komunikovat, domluvit se spolubydlícími, aby ho v určitou dobu nerušili. Uchazeč si také musí uvědomit důležitost využívání verbální a neverbální komunikace během pohovoru. (Grafton, online, cit. 2015-02-12)

4.6 ZKOUMÁNÍ REFERENCÍ

„Je třeba prosazovat praxi, aby reference byly získávány na vědomí a adresného souhlasu uchazeče.“ (Hroník, 2007, s. 326) Definice referencí je uvedena v knize Michaela Armstronga (2010, s. 365) *„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“*

Existují dva způsoby, jak reference získat. První podoba těchto referencí jsou reference psané. Jejich výhodou je, že šetří čas, obzvláště pokud mají standardizovanou podobu. Tyto otázky by mohly mít následující strukturu:

- *„ Jaká byla délka zaměstnání?*
- *Jaký byl název pracovního místa?*
- *Jaká práce byla vykonávána?*
- *Jaký byl mzdový tarif či plat?*
- *Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?*
- *Zaměstnali byste jej opět (jestliže ne, pak proč?)“* (Armstrong, 2010, s. 365)

Druhou metodou je získání referencí po telefonu. I tato metoda šetří čas oběma stranám. Její výhodou je, že lidé jsou po telefonu více komunikativní a mají sklon poskytnout upřímný názor. S informacemi, které získáme, ať už psanou nebo telefonickou formou, musíme zacházet velmi opatrně z důvodu osobních a velmi citlivých údajů. Žádoucí je získání referencí od dvou předchozích

zaměstnavatelů. Tyto informace se následně mohou porovnat. (Armstrong, 2010, s. 365)

4.7 LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ

V dnešní době se lékařské vyšetření vyžaduje od zaměstnanců až po jejich přijetí do společnosti. Tuto povinnost upravuje Zákon o specifických zdravotních službách § 59 a dále. Lze přepokládat, že do budoucna se tento trend změní, a lékařské vyšetření bude součástí posledního kola výběrového řízení. Tuto metodu ovšem nelze brát jako jediné kritérium pro výběr pracovníků. Vždy je tato metoda spojena s další např. osobním pohovorem či assessment centrem. Určitá podoba je zde se zdravotními a fyzickými testy, které jsou vyžadovány u sportovců např. fotbalisté, hokejisté. Sportovní klub do těchto hráčů investuje nemalé peníze, čili je důležité znát jejich zdravotní stav, ještě před podepsáním smlouvy. (Hroník, 2007, s. 328)

4.8 PŘIJETÍ PRACOVNÍKA NA ZKUŠEBNÍ DOBU

Z finančního hlediska jde o nejnákladnější metodu avšak pro organizaci velmi efektivní metodu. V okamžiku, kdy uchazeč o zaměstnání začne v podniku pracovat, může prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Tato metoda je ještě efektivnější v případě, kdy je možné přijmou na zkušební dobu více uchazečů, kteří již prošli jinými metodami výběru. Důležité ovšem je jejich soustavné monitorování se zaměřením na jejich práci, výsledků jejich práce ale také pracovního chování. (Koubek, 2001, s. 172)

5 ASSESSMENT CENTRUM

5.1 HISTORIE

Z pohledu historie se pojem assessment centrum neobjevuje v oblasti personalistiky nějak krátce. Pokud bychom se podívali do dob starého Říma, i zde bychom našli, byť samozřejmě jen náznaky metody assessment centra. Samotný Caesar, používal tuto „metodu“ při výběru vhodných vojáků, kteří následně patřili mezi jeho osobní strážce. V těchto dobách se jednalo o počátky této metody, která se v průběhu let zdokonalovala a to obzvláště v průběhu druhé světové války. V Německu se tato podobná strategie poprvé objevila ve 20. letech 20. století při výběru důstojníků pro říšskou armádu. V USA tomu nebylo jinak. V roce 1943 se američtí psychologové vytvořit program, který měl být zaměřen na výběr špiónů pro Úřad strategických služeb. Jejich cílem bylo vyvinout metody, jejichž výsledky by jim poskytly přesnou předpověď chování vlastních špiónů v kritických situacích.

V České republice bychom první zmínky o využití této metody našli v první třetině 20. století ve firmě Baťa. (Hroník, 2002, s. 2-6)

5.2 POJEM ASSESSMENT CENTRUM

Do českého jazyka se pojem assessment centrum nepřekládá, ovšem lze ho vyjádřit českým ekvivalentem a to „diagnosticko-výcvikový program“. Assessment centrum patří mezi metody, které jsou určeny k hodnocení lidí. Nelze říci, že jedná pouze o jednu aktivitu. Jedná se o celý postup, který obsahuje několik dílčích kroků, které jsou navzájem na sebe vázané a realizované paralelně. Tyto kroky jsou zaznamenány v tabulce číslo 1.

Tabulka 1 - Kroky, které tvoří assessment centrum

	REALIZAČNÍ TÝM	ÚČASTNÍCI
Před konáním assessment centra	Analýza pracovní pozice	
	Tvorba designu assessment centra	
	Trénink posuzovatelů	
Informační setkání pro účastníky		
Vlastní assessment centrum		
Po konání assessment centra		Individuální zpětná vazba
		Zpětná vazba s nadřízeným
		Zpětná vazba pro management

Zdroj: Vaculík, 2010, s. 16

„To zda jsou, či nejsou realizovány, závisí na řadě okolností. Těmi je například cíl assessment centra (výběr, diagnostika schopností nebo rozvoj dovedností), počet účastníků, typ účastníků (interní nebo externí účastníci), počet sledovaných kompetencí, realizátor assessment centra (externí dodavatel nebo realizace prostřednictvím interních lidí z organizace), finanční a časová náročnost“. (Vaculík, 2010, s. 15)

Neexistuje tedy pouze jeden druh assessment centra. Vždy záleží například na konkrétních podmínkách a požadavcích, které jsou na dané assessment centrum kladeny. Vaculík ve své knize uvádí aktivity, které tvoří metodu assessment centra:

- „činnosti, které předcházejí samotnému assessment centru (analýza pracovní pozice, tvorba designu assessment centra, trénink posuzovatelů, informační setkání pro účastníky);
- samotné assessment centrum;
- činnosti, které následují po konání vlastního assessment centra (výběrové rozhodnutí, zpětná vazba).“ (Vaculík, 2010, s. 15)

5.3 STANDARDY ASSESSMENT CENTRA

Je velmi podstatné si uvědomit, že metoda assessment centrum podléhá jasně formulovaným standardům, které jsou definovány „Základními pravidly a etickými zásadami realizace assessment center“. V nejširším pojetí platí pro realizaci assessment centra etické zásady pro práci psychologa. V druhém případě, tedy užším pojetí, zde platí pravidla, která se týkají testování, tréninku a vzdělávání lidí. Otázkou budoucího vývoje této metody jsou oblasti, kde nejsou doposud jasně definovaná pravidla. Těmito oblastmi jsou například, vzdělávání a kvalifikace autorů assessment centra nebo techniky při realizaci této metody. Nejsou definovaná pravidla ani v oblasti realizace assessment centra v různých kulturních prostředích, kde se vyskytují lidé s odlišnou kulturou. Každý realizátor assessment centra si musí být vědom, že v rámci výběrového řízení, ať už více či méně, zasahuje do profesního, ale zároveň i do soukromého života každého účastníka. Respektování etických zásad je v průběhu výběrového řízení velmi důležité. (Vaculík, 2010, s. 48)

5.4 ÚČASTNÍCI ASSESSMENT CENTRA

Pro realizátory je velmi klíčovou informací zodpovězení otázky, kdo je účastníkem assessment centra. Jedná se vždy o dvě skupiny lidí. První skupinu lidí tvoří ti, kteří celé assessment centrum realizují. Tyto lidi můžeme nadále rozdělit na interní a externí pracovníky. Mezi interní pracovníky, kteří realizují assessment centrum patří například zaměstnanci personálního oddělení, manažeři či jiné odpovědné osoby.

Do externí skupiny můžeme zařadit pracovníky externích firem, které se zabývají realizací této výběrové metody.

Druhou neméně důležitou skupinou lidí, kteří se účastní assessment centra jsou samotní uchazeči. I je můžeme rozdělit na interní (současní zaměstnanci) a externí kandidáti, kteří přicházejí z vně organizace. (Vaculík 2010, s. 16)

6 ZÁKLADNÍ PRVKY PŘI SESTAVOVÁNÍ ASSESSMENT CENTRA

6.1 ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE

Pod tímto pojmem si lze představit veškeré aktivity, které jsou cílené k popisu pracovní pozice nebo pracovní role. Jedná se o sběr dat, u kterého je velmi důležité brát v potaz zdroje informací (např. lidé, archivní materiály nebo fyzické stopy) a metody sběru dat. Existuje větší počet metod, jak lze tuto analýzu provádět. Mezi ně můžeme zařadit například individuální či skupinové rozhovory, dotazníky, pořízení záznamu při výkonu práce, přímé pozorování či analýza dokumentů, které se vztahují k dané pracovní pozici. Cílem a výsledkem této analýzy pracovního místa je přehled pracovních činností na danou pozici neboli takzvaný job description zahrnující metody, procedury a úkoly, které jsou při výkonu práce nezbytné. Dále přehled požadavků na osobu, která bude na dané pozici pracovat čili takzvaný job specification obsahující nároky na zaměstnance. Například popis znalostí, schopností a dovedností. (Vaculík, 2010, s. 28)

„Analýza pracovní pozice slouží k určení kompetencí, které budou zařazeny do assessment centra, a k definování jejich úrovně, důležité pro úspěch na pracovní pozici. Kompetence vytvářejí základ pro výběr metod, pro pozorování a hodnocení chování účastníků i informování účastníků o výsledcích assessment centra.“ (Vaculík, 2010, s. 28)

Součástí analýzy pracovního místa je tedy **vytvoření kritérií**, která jsou důležitá pro absolvování výběrového řízení. Tyto kritéria musí být stanovena tak, aby je šlo v průběhu assessment centra co nejlépe měřit, pozorovat a hodnotit. V tomto případě mluvíme o kompetenčním modelu.

Kompetenční model

Kompetenční model je soubor způsobilostí, které jsou nezbytné pro výkon na dané pracovní pozici, a jsou určitým způsobem uspořádány. Jedná se o kombinaci dovedností, vědomostí, znalostí osobnosti, které slouží k plnohodnotnému

a efektivnímu plnění úkolů ve společnosti. Kompetenční model je individuální záležitostí každé společnosti, která si jej vytváří dle svých možností, představ a požadavků na danou pracovní pozici.

6.2 VYUŽITÍ VĚTŠÍHO POČTU ZACVIČENÝCH POSUZOVATELŮ

Další velmi důležitou charakteristikou metody assessment centra je přítomnost více zacvičených posuzovatelů. Jedná se o osoby, které jsou přítomni po celou dobu výběrového řízení. Jejich hlavním úkolem je pozorovat a hodnotit chování účastníků. *„Mezi činnosti posuzovatelů patří pozorování chování, sdělení vlastního pozorování ostatním posuzovatelům, vyjednávání s ostatními posuzovateli o hodnocení, formulování rozhodnutí o přijetí/nepřijetí účastníků a formulování rozvojových kroků účastníků.“* (Vaculík, 2010, s. 17) Pokud by byl v průběhu výběrového řízení účasten pouze jeden hodnotitel, poté nelze mluvit o metodě assessment centrum. To platí i tehdy, pokud je přítomno více hodnotitelů, ale každý hodnotí jednoho člověka.

V celém průběhu assessment centra jsou kandidáti pozorováni hodnotiteli, jedná se tedy o zjevné pozorování. Od samého začátku jsou si účastníci vědomi, že je jejich výkon pozorován a hodnocen. Dle Vaculíka je rizikem tohoto pozorování reaktivita pozorovaných osob. Jejich chování může být ovlivněno vědomím pozorováním, a jejich chování může být zkreslené, tedy jiné než jejich typické chování.

Integrace pozorování je důležitou součástí assessment centra. Může probíhat například formou skupinové diskuze mezi hodnotiteli nebo za pomoci statistického zpracování dat. *„Cílem této procedury je kvantitativní (číselné) nebo kvalitativní (slovní) hodnocení účastníků. Každý je opakovaně hodnocen ve sledovaných kompetencích.“* (Vaculík, 2010, s. 17)

6.3 ZAŘAZENÍ VĚTŠÍHO POČTU METOD RŮZNÉHO TYPU

Assessment centrum se liší od ostatních výběrových metod tím, že je během tohoto výběrového řízení použito více metod, které napomohou hodnotit kandidáty z různých

úhlů pohledu. Jednotlivé metody umožňují měřit kompetence, které jsou důležité a mají určitý vztah k obsazované pozici. Assessment centrum může obsahovat například:

- modelové situace
- případové studie
- praktické problémy
- skupinové diskuze
- hraní rolí
- individuální prezentace.

Assessment centrum ale může obsahovat i zkoušky z odborných znalostí, strukturovaný pohovor, nebo psychodiagnostické metody. Základní požadavkem při realizaci assessment centra je použití minimálně jedné modelové situace. (Vaculík, 2010, s. 17) Zde je popis některých situací, které se mohou v průběhu assessment centra objevit.

6.3.1 MODELOVÉ SITUACE

Modelové situace jsou nejvíce využívanou metodou v assessment centru. Jak již bylo zmíněno, nepsaným pravidlem pro realizaci assessment centra je využití minimálně jedné modelové situace. Tato modelová situace je přizpůsobena obsazovanému pracovnímu místu (je tedy založena na analýze pracovní pozice) a musí poskytovat uchazeči možnost projevit jakékoliv chování, a napomoci hodnotit a pozorovat jej ze strany hodnotitele.

„Prostřednictvím modelových situací jsou pořizovány vzorky chování, na nichž je založeno hodnocení úrovně kompetencí. Modelové situace musejí odrážet nejběžnější úkoly, problémy a situace, se kterými se bude člověk na pozici setkávat. Za modelové situace jsou považovány takové metody, v nichž se účastník musí nějak chovat, ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by udělal“. (Vaculík, 2010, s. 29)

Obsah modelové situace nemusí vždy korespondovat s náplní práce. Modelovou situací může být například vyřešení nespokojeného klienta, prodejní prezentace výrobku, rozhovor s podřízeným či nadřízeným nebo úplně z jiného odvětví, například naplánovat cestu kolem světa či vybrat fotbalového trenéra. Rizikem, kterému se

společnost vystavuje při využití modelové situace, která koresponduje s náplní práce, je výhoda pro účastníky, kteří již mají zkušenosti na této pozici např. interní kandidát. (Vaculík, 2010, s. 28-29) Modelová situace může být určena jak pro jednotlivce, tak pro skupinu lidí.

Hlavními znaky modelových situací dle Vaculíka (2010) jsou:

- *„modelové situace musí účastníkům poskytovat prostor projevení jakéhokoliv chování, které je ve vztahu k pozici zařazené do assessment centra;*
- *modelovou situací není taková metoda, která účastníkům nabízí výběr z určitého chování, ani metoda, ve které účastník pouze mluví o tom, jak by se zachoval;*
- *obsah modelových situací musí být založen na analýze pracovní pozice;*
- *obsah modelových situací může mít různý vztah k pracovní realitě – může jí být velmi vzdálen, nebo se s ní shodovat, reálnost obsahu modelových situací závisí na cíli assessment centra;*
- *obsah modelových situací nesmí zvýhodňovat některé skupiny účastníků, podmínka platí také pro lidi různého věku, rodové příslušnosti, etnického původu;*
- *obsah modelových situací může být účastníkům prezentován také prostřednictvím videozáznamu nebo počítače.“ (Vaculík, 2010, s. 29)*

Příklad modelové situace

Příklad modelové situace je od české vzdělávací a poradenské společnosti TCC, která na českém trhu působí již od roku 1999. Kromě jiných produktů nabízí řešení v oblasti HR poradenství.

V této bakalářské práci je využita ukázka týmové práce „Merkur“, kterou na svých internetových stránkách společnosti TCC nabízí.

„Popis:

Účastníci jsou rozděleni do dvou týmů. Losují si svou roli v týmu, podle které obdrží pomůcky potřebné pro realizaci dané stavby. Každý rovněž má k dispozici svou specifickou instrukci. Účastníci vědí, že během týmové spolupráce si nemohou

vyměňovat ani půjčovat pomůcky. Cílem každého týmu je v rámci zadaného času postavit stavbu, resp. se co nejvíce přiblížit její finální podobě. Po společné práci probíhá reflexe týmů a v závislosti na časových možnostech lze týmy vyzvat k vzájemné prezentaci svého týmového výsledku.

Sledované kompetence:

Spolupráce, komunikace, orientace na cíl, pohotovost, iniciativa, průbojnost, přesvědčivost.

Čas:

- *průběh týmové práce: 15 - 30 minut (v závislosti na časových možnostech programu)*
- *reflexe týmů: 5 minut*
- *prezentace staveb: 5 - 10 minut (v závislosti na časových možnostech)“ (TCC, online, cit. 2015-12-08)*

6.3.2 PŘÍPADOVÉ STUDIE

Případové studie spadají pod modelové situace. Jejich cílem je měření kompetencí v oblasti řešení problémů. Od modelových situací se liší obsáhlostí, složitostí zadání úkolů, časovou délkou a v neposlední řadě formou písemného projevu. Uchazeči musí splnit reálné či smyšlené případové studie a to buď individuálně, nebo v týmu. Téma případových studií nemusí korespondovat s náplní práce na danou obsazovanou pozici. Během průběhu jsou kandidáti pozorováni hodnotiteli, kteří sledují, jak jednotliví kandidáti jsou schopni daný problém řešit, jak jsou schopni daným informacím porozumět, jak jsou kandidáti schopni rozlišit podstatné informace od těch nepodstatných, hledání řešení a jakým způsobem spolupracují v týmu. Případové studie mají tu výhodu, že výstupy z ní lze využít například k prezentaci, hraní rolí či skupinové diskuzi. Níže je uveden příklad případové studie, kterou nabízí společnost TCC.

„Popis:

Účastník krátce působí na pozici generálního ředitele společnosti FÉNIX, a. s., zabývající se loterijními a sázkovými hrami. Ta právě fúzovala s jinou menší firmou ONE, a.s., která podniká ve stejném oboru. Účastníci mají k dispozici základní informace o firmě, stávající organizační strukturu, soupis klíčových informací ohledně plnění a rozložení podatelen v rámci regionů, finanční výkazy za uplynulá období a další důležité informace (o produktech, tržních podílech, lidských zdrojích, atd.). Úkolem účastníka je samostatně analyzovat situaci firmy a související podklady. Má za cíl navrhnout strategii a kroky, které povedou k dokončení fúze a optimalizaci procesů, nákladů a zvýšení ziskovosti firmy. Své návrhy bude zpracovávat nejdříve samostatně písemně, poté bude návrhy diskutovat se svými kolegy v rámci týmové práce a následně prezentovat (jako skupina) zástupcům vrcholového managementu, členům nadnárodního vedení. Ti mohou do prezentace vstupovat dotazy a argumenty ze své pozice.

Sledované kompetence

Analytické uvažování a práce s informacemi, logické myšlení, koncepční uvažování, nadhled, orientace na změnu a inovace, orientace na cíl, komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, zvládání námitek, argumentace.

Čas

- *individuální zpracování zadání: 60 minut*
- *průběh týmové spolupráce: 30 minut*
- *prezentace týmového výsledku: 15 minut“ (TCC, online, cit. 2015-12-08)*

6.3.3 SKUPINOVÁ DISKUZE

Jedná se řízenou či neřízenou diskuzi, která většinou představuje nějaký praktický problém či úkol. Účastníci se rozdělí do týmů, a v každém týmu jednotlivý kandidát zaujme svou pozici. Hájí svou pozici a snaží se pro tým získat co nejvíce v diskuzi s ostatním týmem. (Koubek, 2007, s. 167)

„Tyto modelové situace poskytují unikátní informace o chování účastníků v situaci skupinové práce, kdy jsou všichni účastníci na stejné úrovni.“ Pomocí této skupinové diskuze je možné získat informace například:

- *„jak se daří účastníkům prosazovat sebe sama, své názory, myšlenky apod;*
- *jak se jim daří uplatňovat vliv na druhé lidi;*
- *jak jsou schopni sdílet informace;*
- *jakým způsobem a zda sdělují své nápady a myšlenky;*
- *jak zacházejí s nápady ostatních;*
- *jak dokážou reagovat na ostatní členy skupiny;*
- *jak a zda se jim daří zapojovat do skupinové práce;*
- *jak a zda dokážou zohlednit skupinové řešení a úkor svého vlastního nápadu;*
- *zda a v jakém kontaktu jsou s druhými lidmi;*
- *zda dokážou pečovat o atmosféru v týmu.“* (Vaculík, 2010, s. 75)

6.3.4 HRANÍ ROLÍ

Obvykle se jedná o simulaci rozhovorů mezi účastníkem a figurantem (člen realizačního týmu). Rozhovor se vede na různá témata a s různými komunikačními partnery. Figurant zde zaujímá roli například podřízeného, zákazníka, kolegy či nadřízeného. Ve své roli vstupuje do rozhovoru s otázkami, různými podněty a samozřejmě odpověďmi. Účastník po celou dobu reaguje na figurantovi podněty. Hraní rolí je do assessment centra zařazováno pro možnost hodnotit účastníka v oblasti vztahových kompetencí. (Vaculík, 2010, s. 77)

7 HODNOCENÍ A VÝSLEDKY ASSESSMENT CENTRA

Posuzovatelé mají v průběhu assessment centra několik možností jak zhodnotit a zaznamenat chování jednotlivých kandidátů. Je důležité si před samotným začátkem výběrového řízení říci, jakou metodu bude posuzovatel využívat.

Vaculík ve své knize uvádí dvě základní možnosti zaznamenávání chování. První z nich je narativní záznam chování. Jedná se o poznámky posuzovatele o pozorovaném chování. Charakteristikou tohoto způsobu je, že posuzovatelé přímo zapisují pozorované chování, které odpovídá stanoveným a sledovaným kompetencím. Ve většině případů jde o záznam přímé řeči. Pro posuzovatele je tento způsob velmi náročný, neboť musí v krátkém čase zaznamenat větší množství informací. Při využití této metody si musí posuzovatel uvědomit, že se nejedná o popis chování, ale o interpretaci pozorovaného chování, které posuzovatelé slyšeli a viděli.

Druhý způsob záznamu je behaviorální inventář. I tato metoda má svou silnou a slabou stránku. Její charakteristikou je již předem sestavený seznam chování, které se může u kandidátů v průběhu výběrového řízení projevit. Příklady chování mohou taktéž být již srovnány dle kompetencí, u kterých se mohou objevit. Pokud je tento seznam dobře připraven, posuzovatelé mají v celém průběhu výběrového řízení čas na sledování chování jednotlivých kandidátů. V případě, kdy je seznam přehlcen množstvím informací a velkým množstvím nabízených projevů chování, se posuzovatel věnuje vyhledávání správného termínu a nemá dostatek času na sledování kandidáta. Zároveň může nastat situace, kdy chování kandidáta neodpovídá žádné z možností projevů chování v sestaveném seznamu. Posuzovatel se musí rozhodnout, zda najde shodný projev chování nebo chování, které je nejbližší k projevovanému chování.

Často využívanou metodou je behaviorálně zakotvená observační škála. Jedná se o číselnou škálu projevů chování se slovním popisem. Tato škála může obsahovat pětibodovou nebo sedmibodovou stupnici. Výhodou je zde velká časová úspora, kterou posuzovatel může využít k detailnějšímu pozorování kandidáta.

Výsledkem veškerého hodnocení ze strany posuzovatelů, je slovní, číselné nebo kombinace slovního a číselného zhodnocení chování kandidátů. Hodnotit lze pouze

například hodnocení kompetencí, hodnocení kompetencí v modelových situacích, nebo celkové hodnocení z assessment centra. (Vaculík, 2010, s. 101-106)

Výsledky z assessment centra

Informování o výsledcích assessment centra patří do základních etických pravidel realizace assessment centra. Taktéž patří mezi zásady kvalitně zpracovaného metody. Pro kandidáty je účast na tomto typu výběrového řízení investováním jejich vlastní energie, zejména z důvodu časové náročnosti. I proto je etické kandidáty informovat o jejich výsledcích. Vaculík ve své knize uvádí „*každý účastník má právo na informace o svých výsledcích z assessment centra a má právo být informován o všech doporučeních, která se vyskytla v souvislosti s jeho výsledky.*“ (Vaculík, 2010, s. 135)

V této práci již bylo zmíněno, že uchazečem může být jak externí tak interní kandidát. V případě, že se assessment centra účastní interní kandidát, má právo na zhlédnutí veškerých dokumentů, které se týkají jeho osoby a byly v rámci výběrového řízení sepsány.

Nejen z etických důvodů je důležité kandidáty informovat o jejich úspěchu či neúspěchu. Pokud je tato zpětná vazba přijata kladně ze strany kandidáta, může ji nadále využít pro svůj osobní rozvoj.

Zásady jak informovat kandidáty o výsledcích jsou dle Vaculíka následující:

- **Správné načasování zpětné vazby** – zpětná vazba by se měla odehrát v takovém časovém horizontu, kdy účastník bude mít stále zájem o tuto zpětnou vazbu, a výsledky byly i nadále aktuální. U výběrového assessment centra je důležité, aby tyto informace byly sděleny v co nejkratší době po ukončení výběrového řízení. Důvodů je hned několik. Účastník může procházet i jiným výběrovým řízením, což ovlivňuje rozhodnutí kandidáta, včasná zpětná vazba ovlivňuje osobní a profesní život kandidáta, a zároveň může být i signálem dobré organizační struktury podniku.
- **Zpracování výsledků do obsahově validní zprávy** – tato zpráva musí obsahovat kvalitní informace. Její obsah a forma s výsledky ovlivní její validitu.

Pokud je zpráva vysoce validní, vyvolá v účastníkovi pocit, že celé výběrové řízení mělo smysl a sám účastník si z toho něco odnese do života. Naopak, pokud se ve zprávě objevují gramatické chyby, nesystematičnost, nepřehledné zpracování výsledků může vyvolat v účastníkovi pocit zklamání a nedůvěry k dané společnosti.

- **Doručení zpráv důvěryhodnou cestou** – zde je důležité pamatovat na ochranu osobních dat. Informace, které poskytujeme účastníkovi, nesmí být nijak zneužity. V tomto případě se zde využívá tzv. anonymita zpráv, tedy neuvádějí přesných jmen účastníků.
- **Poskytování zpětné vazby osobou, které účastníci důvěřují** – naplnění podstaty důvěryhodné osoby je například i to, že právě tato osoba je autorem výsledné zprávy z assessment centra. Ví tedy o účastníkovi nejvíce informací. Důvěryhodnost souvisí taktéž s faktem, zda člověk, který zpětnou vazbu poskytuje, je zevnitř organizace, nebo naopak externí člověk. Je vhodné, aby člověk pověřený tímto důležitým úkolem uměl správně komunikovat, srozumitelně se vyjadřovat nebo smysluplně reagovat na otázky účastníka. (Vaculík, 2010, s. 135-138)

8 REALIZACE ASSESSMENT CENTRA – ANO ČI NE

Stejně jako u jiných metod se před samotnou realizací musíme zamyslet nad tím, zda je právě tato metoda v naší společnosti vhodná pro výběr nového zaměstnance. Názory lze jednoznačně rozdělit na pozitivní a negativní. Začneme s negativními názory, tedy názory proti realizaci assessment centra.

Proti realizaci assessment centra

Podstata této metody sama o sobě vypovídá o značné náročnosti. Obecně se jedná o náročný proces, během něhož je zapotřebí velké množství zdrojů. Tyto zdroje jsou finance, lidské zdroje, čas a v neposlední řadě prostory, kde se bude výběrové řízení konat. Největším problémem při realizaci jsou finance. Ty je nutné vynaložit do většího počtu lidí, kteří musí být přítomni a také do prostorů.

Jak již bylo zmíněno, v průběhu assessment centra je nutné každého uchazeče pozorně sledovat. I to je jednou z nevýhod této metody, neboť se ho může účastnit menší počet kandidátů. Oproti pohovorům je náročnost assessment centra zjevná i délkou trvání – 1 až 2 dny.

Dalším argumentem, proč nerealizovat tuto metodu je, že kvalita hodnocení závisí na kvalitě posuzovatelů. Ti musí být vycvičeni, aby zvládli veškeré metody, které se budou v průběhu odehrávat. To je otázkou dlouhodobé záležitosti.

Pro tuto metodu je typická velká rozmanitost, což ovlivňuje její validitu. Je nemožné vytvořit jednu formu assessment centra a používat ji na všechny obsazované pozice.

Pro realizaci assessment centra

V první řadě je to nutnost zmínit se o velké přednosti, kterou assessment centrum má, a to kombinace různých metod. Pro sledování různého typu chování, lze vytvořit přesnou metodu, během níž můžeme sledovat projevy chování. Silným argumentem je tedy využití například modelových situací.

Pokud bychom obrátili negativní stránku na pozitivní, poté můžeme říci, že velkou výhodou pro realizaci je využití většího počtu posuzovatelů. Na rozdíl od pohovorů, kde

je výsledným argumentem názor jednoho člověka, je zde výhodou složení několika názorů a pohledů na daného uchazeče. Toto hodnocení je založeno na integraci pozorování každého hodnotitele.

I časová náročnost lze využít jako pozitivní důkaz toho, proč assessment centrum realizovat. Díky této délce trvání lze zaznamenat změny v chování u kandidátů. Pro ně je velmi těžké odhadnout, na co přesně se posuzovatelé zaměřují a nemají tak možnost přizpůsobovat své chování dané situaci. V dnešní době je tato metoda mezi uchazeči brána jako validní metoda výběrového řízení, a má pro většinu uchazečů smysl.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

V úvodu této bakalářské práce již bylo zmíněno, že název společnosti, o které je zde psáno, uveřejněn nebude. Proto její charakteristika i historie zůstane na úrovni anonymního popisu. Společnost je zde uváděna pod názvem XY. Zveřejněn je pouze obor působení této společnosti, který se nachází v bankovním sektoru.

Historie této společnosti sahá až do 80. let 18. století, kdy byla založena první banka spadající do této bankovní skupiny. Její činnost byla omezena na půjčování družstevním společnostem na jihu Evropy. Značka, pod kterou společnost doposud vystupuje, symbolizuje vysokou kvalitu služeb v oblasti bankovníctví, a zároveň i komplexní nabídku bankovních a investičních produktů a profesionální poradenství. Společnost zároveň klade důraz na individuální přístup bankéře ke klientovi, který je založený na diskrétnosti a důvěře.

V současné době má tato banka za sebou více jak 120 let příznivého rozvoje. Její pobočky jsou zastoupeny v zemích střední a východní Evropy.

Společnost XY se na českém trhu objevila již v roce 1993. Nabídka jejích bankovních služeb byla již v té době velmi pestrá a zajímavá, jak pro soukromé tak podnikové klienty, nyní se zaměřením na aktivní střední třídu. Aktuálně disponuje po území České republiky více jak 120 pobočkami, s nejvyšším zastoupením v Praze.

Od počátku své existence tato společnost nabízí aktivně služby s důrazem na specifické potřeby klientů a ohledem na různost regionů a i díky těmto aktivitám získala již několik významných ocenění. V roce 2008 tato společnost získala na českém trhu ocenění nejlepší banka v České republice. Kromě obchodních aktivit se tato společnost věnuje řadě veřejně prospěšných aktivit, které zahrnují např. oblast vzdělání, kultury či různé charitativní projekty.

Společnost XY má jako každá firma svůj vlastní etický kodex. Ten stanovuje základní hodnoty společnosti a je podkladem pro firemní kulturu. Mezi základní hodnoty tohoto kodexu patří:

- Orientace na zákazníka
- Kvalita
- Profesionalita
- Iniciativa
- Týmová spolupráce
- Vzájemný respekt
- Bezúhonnost

10 ASSESSMENT CENTRUM VE SPOLEČNOSTI XY

10.1 POPIS AKTUÁLNÍHO PRŮBĚHU METODY ASSESSMENT CENTRA

Vzhledem k předmětu činnosti společnosti XY je popis metody assessment centra zaměřen na obchodní pozici, konkrétně pozici bankéře. Veškeré informace, které jsou v této části uvedeny, jsou pořízeny na základě pozorování průběhu několika výběrových řízení ze strany autorky práce, a zároveň se jedná o informace, které byly získány diskuzí s personalisty ze společnosti XY. Detailní informace o jednotlivých úkolech zde nemohou být uvedeny, neboť i nadále mohou být tyto úkoly ve společnosti využívány.

Co vše ale předchází samotnému výběrovému řízení. Na vystavenou pracovní pozici se hlásí jednotliví kandidáti. Jejich životopisy jsou po uzavření pozice selektovány personalistou tak, aby co nejlépe vyhovovali předem stanoveným požadavkům. Těm, kteří nesplňují očekávání, je odeslán email s poděkováním jejich zájmu o tuto pozici.

S uchazeči, kteří splňují požadavky je následně uskutečněn telefonický prescreening, kde jsou dotazováni na jejich motivaci, co od pozice očekávají nebo například jejich možný datum nástupu. V případě, že projdou i tímto rozhovorem, jsou rovnou pozváni na výběrové řízení. Po ukončení telefonátu je jim zaslán informativní email s pozvánkou, kde je upřesněn datum, čas a místo konání. Také je zde uvedena kontaktní osoba pro případ, že by se kandidát nemohl výběrového řízení zúčastnit.

10.1.1 KDO JE ÚČASTNÍKEM ASSESSMENT CENTRA

Ještě před samotným začátkem výběrového řízení je vhodné si odpovědět na otázku, kdo je účastníkem. V první řadě jsou to samotní kandidáti. Jejich počet na tuto obsazovanou pozici se v průměru pohybuje mezi 6 – 12 uchazeči. Dalšími neméně významnými účastníky jsou manažeři. Maximální počet manažerů, kteří se v jeden den mohou účastnit assessment centra jsou čtyři. Manažeři jsou tedy ti, kteří hledají zaměstnance na svou pobočku, a jejich kritéria jsou téměř totožná. Tím pádem, jsou na výběrové řízení pozváni kandidáti, kteří splňují jejich zadaná kritéria. Kritérium může

být například to, zda hledají již zkušeného člověka – tedy seniorní typ, nebo naopak juniorní typ, člověka krátce po škole, kterého si na dané místo zaškolí.

V neposlední řadě je důležitým účastníkem samotný moderátor. Jedná se o personalistu z dané firmy. Existuje samozřejmě i možnost využití externích služeb různých firem, které výběrové řízení zorganizují a vedou. V této společnosti ale využívají svého personalistu, který již společnost zná, a také zná manažery a dokáže lépe odhadnout jejich požadavky.

10.1.2 ZAHÁJENÍ ASSESSMENT CENTRA

Přítomní uchazeči, kteří po svém příchodu čekají na recepci, jsou vyzváni moderátorem, aby šli s ním do již připravené zasedací místnosti. V ní již čekají manažeři. Kandidáti jsou usazeni a moderátor tak může zahájit jejich přivítání. Jako první se představí moderátor, dále pak jednotliví manažeři, každý sám za sebe. Moderátor poté seznámí účastníky s celým průběhem assessment centra, jaké je čekají typy úkolů, ale také časové rozložení. Tento typ výběrového řízení je v této společnosti stanoven přibližně na tři hodiny. Účastníkům je nabídnuto malé občerstvení v podobě vody, kávy, čaje a sušenek. Také jsou seznámeni s prostory budovy, zejména kde najdou sociální zařízení.

První úkol

Po tomto úvodu je účastníkům zadán první úkol. Jeho obsah je zaměřen na jejich osobní prezentaci. Moderátor rozdá uchazečům připravený list s popisem, co si mají během následujících pěti minut připravit. Po optání, zda všichni rozumí zadání, mají uchazeči 5 minut na samostatnou přípravu prvního úkolu.

Po vypršení stanoveného limitu, má každý kandidát 3 minuty na sebezprezentaci. Manažeři i samotný moderátor si dělají o uchazečích poznámky, zapisují si jejich odpovědi i osobní dojmy z jejich přednesu. To vše zaznamenávají do předem připraveného archu.

Po první části by se dalo říci, že atmosféra je o trochu uvolněnější, neboť se jednotliví kandidáti mezi sebou alespoň trochu znají, vědí, kdo se jak jmenuje, odkud pochází, co studovali nebo například kde pracovali.

Druhý úkol

Po úvodním seznámení ihned následuje úkol druhý. Jedná se o individuální úkol, na jehož přípravu mají uchazeči přibližně 15 minut. Moderátor opět vysvětlí podstatu tohoto úkolu, který koresponduje s náplní práce obsazované pozice.

Po vypršení přípravného limitu se všichni manažeři včetně moderátora a jednoho uchazeče odeberou do vedlejší zasedací místnosti. Zároveň jsou všichni účastníci vyzváni, aby se mezi sebou nebavili o průběhu tohoto individuálního úkolu. Na splnění tohoto úkolu, má každý uchazeč přibližně 10 minut.

Aby se ostatní účastníci v době plnění úkolu v zasedací místnosti nenudili, je jim zadán týmový úkol s nutností logického myšlení.

Cílem druhého úkolu je zjišťování následujících kompetencí:

- komunikační dovednosti
- orientace na klienta
- prodejní dovednosti

Po ukončení druhého úkolu, jsou účastníci vyzváni, aby napsali na čistý list papíru, jak se komu spolupracovalo při řešení logického úkolu v průběhu čekání v zasedací místnosti. Otázky jsou kladeny moderátorem a mají charakter například:

- s kým se Vám nejlépe spolupracovalo;
- s kým naopak nejhůře;
- kdo byl leader;
- kdo se neprojevoval atd...

Tyto informace pak důkladně pročetli manažeři s moderátorem, a tím si potvrdili nebo vyvrátili své dosavadní mínění o uchazečích.

Třetí úkol

Třetí úkol je úkolem skupinovým. Účastníci jsou s ním seznámeni stejně jako v předchozím případě. Na přípravu mají 10 minut. Cílem tohoto úkolu je vyřešit daný úkol s tím, že se musí všichni účastníci shodnout na jednom řešení. Během těchto deseti minut se manažeři spolu s moderátorem přemístí do vedlejší místnosti, kde diskutují o prozatímním průběhu výběrového řízení. Po uplynutí této doby se manažeři vrátí zpět k uchazečům a následuje dvacetiminutová diskuze, během níž se musí dohodnout na výsledném řešení.

Manažeři je po celou dobu pozorují. Kompetence, které jsou při plnění tohoto úkolu sledované, jsou následující:

- týmová spolupráce
- komunikační dovednosti
- prodejní dovednosti

Po ukončení třetího úkolu následuje patnáctiminutová pauza. Během této pauzy se mohou uchazeči občerstvit či projít. Pro manažery je tato chvíle velmi důležitá, neboť se rozhodují, s kým budou pokračovat, a naopak s kým se v tuto chvíli rozloučí, z důvodu nesplnění jejich očekávání.

V tuto chvíli přichází pro moderátora méně příjemná část a to rozloučení se s několika kandidáty.

Závěrečná část

Poslední část je rozdělena na dvě části. V té první jednotliví manažeři představují vítězným kandidátům své pozice. Detailně je charakterizují, čímž si kandidáti získají přesnou představu o náplni práce. Ne na každé pobočce vykonává pracovník tu samou práci, může být více zaměřen na obchod nebo na pokladnu.

Po představení pozic je vyčleněn prostor pro dotazy uchazečů. Typickými otázkami ze strany uchazečů jsou například:

- jaké jsou bonusy a benefity ve společnosti,
- délka dovolené,
- pracovní doba,
- nebo mzda.

Poslední otázka uchazečům v tuto chvíli zodpovězena není. Odpověď se dozví na dalším kole výběrového řízení, které se ve většině případů uskutečňuje již na samotné pobočce.

Následně jsou uchazeči vyzváni k tomu, aby zodpověděli pár otázek ze strany moderátora, otázky jsou typu:

- jaký je Váš možný nástup,
- jaké je Vaše finanční očekávání,
- jakou pobočku by preferovali (v případě přítomnosti více manažerů z různých poboček)
- zda jsou ochotni pracovat i o víkendu atd...

Závěrečnou částí celého výběrového řízení jsou individuální pohovory s vybranými uchazeči. Zároveň jsou uchazeči seznámeni s dalším průběhem, který je v dohledné době čeká.

11 NOVÝ KONCEPT ASSESSMENT CENTRA

Tato část bude věnována novému konceptu metody assessment centrum ve společnosti XY. Na začátek je dobré říci, co se v této metodě měnit nebude a naopak, co bude cílem změny.

V průběhu assessment centra zůstanou i nadále stejné sledované kompetence. Jsou to čtyři základní kompetence, které si společnost nepřeje měnit, a ráda by na nich i nadále své assessment centrum stavěla.

V opačném případě jsou zde změny, které budou pro assessment centrum nové. V první řadě je to průběh výběrového řízení. Uchazeči se mohou těšit na zcela nové úkoly, které budou korespondovat s předem stanovenými kompetencemi. Tyto úkoly jsou směřovány tak, aby uchazeče co nejvíce uvolnili, uklidnili, navodili v nich příjemný pocit, což bude pro přítomné manažery a moderátora příjemnou změnou, a budou tak moci vidět kandidáty zase z trochu jiného úhlu pohledu. Další změnu, kterou toto assessment centrum čeká je délka trvání. Oproti současnému se délka trvání prodlouží přibližně o 90 minut.

11.1 STANOVENÍ KOMPETENCÍ

Již bylo zmíněno, že sledované kompetence se ani v průběhu nového assessment centra měnit nebudou. Jednotlivé složky, které jsou zde sledovány, jsou následující:

1. Komunikační dovednosti

- aktivně naslouchá ostatním, dokáže prezentovat před skupinou, umí komunikaci otevřít, vítá a rozvíjí názory ostatních, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně

2. Prodejní dovednosti

- chuť k obchodu, schopnost odolávat námitkám, chuť vítězit, orientace na výsledek, schopnost přesvědčit

3. Týmová spolupráce

- respektuje druhé a výsledky jejich úsilí, své aktivity směřuje ke skupinovému cíli, aktivně sdílí a nabízí informace, aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli

4. Orientace na klienta

- usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost, zvládá konfliktní situace, empatický

Každá z těchto kompetencí musí mít možnost se projevit u kandidáta v minimálně dvou úkolech, které budou uchazeči plnit. Pro manažery a samotného moderátora je nově vytvořen velmi jednoduchý záznamový arch, jehož hlavním cílem je snazší orientace a možnost pohotového zaznamenání jakékoliv poznámky k dané kompetenci. Na záznamovém archu je vysvětleno používání tohoto dokumentu, a také vysvětlení jednotlivých kompetencí, které se sledují. Tedy vše, na co se mohou během plnění úkolů manažeri zaměřit.

K záznamovému archu přítomní manažeri také obdrží popis k jednotlivým úkolům. Záznamový arch k tomuto assessment centru nalezneme příloze A.

11.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že jednou ze změn, které si toto assessment centrum prošlo, je délka trvání. Veškeré aktivity, které se budou v průběhu výběrového řízení konat, jsou zaznamenány v přiložené tabulce. Je samozřejmostí, že časové rozložení se může měnit dle počtu uchazečů. Tato tabulka je sestavena na průměrný počet uchazečů a to počtem osmi uchazečů. V levém sloupci jsou uvedeny orientační časy, v pravém sloupci jednotlivé aktivity. Na začátku výběrového řízení musí být s tímto časovým harmonogramem seznámeni jak přítomní manažeři, tak všichni uchazeči.

Tabulka 2 - Časový harmonogram assessment centra

Čas	Aktivita
08:45 - 09:00	Příchod
09:00 – 09:45	Přivítání, představení, nástin harmonogramu (10 minut)
	Představení hodnotitelů (10 minut)
	Sebereprezentace kandidátů (při počtu 8 uchazečů) 3minuty každý uchazeč
09:45 – 10:15	Zadání 1. úkolu (příprava 10' + plnění úkolu 20')
10:15 – 10:45	Zadání 2. úkolu (příprava 5' + plnění úkolu 25')
10:45 – 11:00	Přestávka
11:00 – 12:00	Zadání 3. úkolu (plnění úkolu 7')
12:00 – 12:30	Zadání 4. úkolu (příprava 5' + plnění úkolu 25')
12:30 – 12:45	Přestávka
12:45 – 12:50	Informace k dalšímu průběhu AC
12:50 – 13:30	Detailní popis pozice + diskuze
13:30 – 14:30	Individuální pohovory (čas dle počtu kandidátů)
14:30 – 15:00	Závěrečná porada hodnotitelů

Zdroj: Adéla Semanská, 2016 (vlastní zpracování)

11.3 DETAILNÍ PRŮBĚH NOVÉHO ASSESSMENT CENTRA

V první řadě je důležité seznámit manažery před začátkem výběrového řízení o jeho průběhu. Manažeři by měli být přítomni již po půl deváté ráno, aby měli dostatečný prostor na případné dotazy, které směřují k přítomnému HR Specialistovi. HR Specialista je pracovník personálního oddělení, který celé assessment centrum povede, a dále ho budeme nazývat moderátorem. Pokud jsou veškeré základní informace předány, je čas na příchod uchazečů. Ti se zatím scházejí na recepci.

Moderátor vyzvedne přítomné uchazeče na recepci a odvede do již připravené zasedací místnosti. Uchazeči jsou vyzváni k obsazení míst. V tomto okamžiku může výběrové řízení na pozici „Bankéř“ začít.

Přivítání uchazečů

Moderátor se chopí slova, a přivítá přítomné uchazeče ve společnosti XY. Představí se a zároveň se ujistí, že jsou všichni přítomní správně na výběrovém řízení na pozici „Bankéře“. Na začátku je vhodné uchazeče seznámit s prostory, ve kterých se nachází, například, kde naleznou toalety. V zasedací místnosti mají uchazeči připraveno malé občerstvení, na které moderátor upozorní a tím uchazeče vyzve, aby si cokoliv v průběhu výběrového řízení nabídli.

V rámci úvodního slova se moderátor může zeptat uchazečů, kdo se již nějakého výběrového řízení formou assessment centra zúčastnil. Jelikož se jedná o mladé lidi, ne všichni vědí, co vlastně tato metoda obnáší. Moderátor si tedy zjistí jejich představu, vyslechne jednotlivé názory a v této souvislosti naváže na časový a obsahový harmonogram tohoto výběrového řízení.

Po tomto úvodním slovu moderátora jsou vyzváni přítomní manažeři, aby se kandidátům představili, tedy kdo jsou, kde pracují a koho přesně hledají. Tím jsou uchazeči seznámeni s přítomnými osobami a nyní je řada na samotných uchazečích, aby se představili přítomným manažerům a moderátorovi.

Sebeprezentace uchazečů

V tomto případě jsou navrženy dvě možnosti, jak může moderátor pojmout představení jednotlivých uchazečů.

1. návrh na představení kandidátů

V prvním případě umožní kandidátům volnou ruku v představování se. Jsou pouze vyzváni k tomu, aby krátce (přibližně na 3 minuty) řekli o sobě to nejdůležitější. V tomto případě již můžeme sledovat schopnost komunikace a to ničím neovlivněnou (uchazeč nemá žádné předepsané otázky, na které musí zodpovědět, ale jeho představení je čistě na něm). Sám uzná, jakou informaci považuje za nejdůležitější, a kterou předá přítomným manažerům a moderátorovi.

2. návrh na představení kandidátů

V průběhu telefonického prescreeningu, kdy je uchazeč pozván na výběrové řízení, je vyzván, aby si na sebeprezentaci přinesl jakoukoliv věc, o které si myslí, že ho nejvíce a nejlépe charakterizuje. Domnívám se, že tento způsob je pro tento typ výběrového řízení vhodnější, neboť dokáže atmosféru lépe uvolnit, lépe zaujmout všechny přítomné, a ukáže nám uchazeče úplně z jiného úhlu. Není třeba se bát, že by se kandidát tímto způsobem nepředstavil. I zde můžeme sledovat schopnost komunikace a přednesu před publikem.

Nyní se všichni přítomní znají a je možné přejít k prvnímu úkolu.

11.3.1 ÚKOL Č. 1

V první řadě jsou uchazeči vyzváni od moderátora, aby se rozdělili do několika skupin vždy po dvou členech. Tento úkol se tedy bude plnit v malých skupinkách a jeho cílem je odbourání stresu a nejistoty z neznámého prostředí.

Zadání tohoto úkolu je následující. „Se svým kolegou sepište na volný list papíru co nejvíce informací, které jste schopni o naší společnosti říci.“ Nejsou zde uvedeny žádné konkrétní otázky, neboť by se na ně uchazeči zaměřili. Na přípravu je vyhrazen čas 10

minut. Na prezentaci má každá skupinka přibližně 5 minut. Zadání tohoto úkolu nalezneme v příloze B.

Jaké kompetence zde budeme sledovat

- Komunikační dovednosti - schopnost prezentace, aktivně naslouchá ostatním, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně
- Prodejní dovednosti - chuť vítězit, orientace na výsledek, schopnost přesvědčit
- Týmová spolupráce - aktivně sdílí a nabízí informace, aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli

11.3.2 ÚKOL Č. 2

Obsah druhého úkoly je opět směřován k tomu, aby co nejvíce uvolnil atmosféru během výběrového řízení. Uchazeči budou tento úkol plnit týmově. Počet skupin bude záležet na počtu přítomných uchazečů. V případě osmi kandidátů je vhodné kandidáty rozdělit do dvou skupin. Obě skupiny dostanou shodné zadání, pouze obsah tématu bude mít každá skupina jiné.

Oba týmy se v rámci této týmové hry přemění na zaměstnance cestovní kanceláři Sunny. Podstatou druhého úkoly bude vybrat dle požadavků váženého klienta cestovní kanceláře takový zájezd, který bude co nejlépe odpovídat jeho stanoveným požadavkům. K dispozici budou mít několik katalogů s nabídkou letních dovolených. Požadavky, které jsou popsány v příloze, jsou reálné a vytvořené na základě katalogů od cestovní kanceláře Čedok.

Všichni uchazeči dostanou na skupinovou přípravu 20 minut. Čas na prezentaci má každý tým stanoven na 5 minut. Aby se vzájemně skupiny neovlivňovali prezentovanými informacemi, bude každá skupina prezentovat před manažery a moderátorem zvlášť. Do prezentace výsledků se musí zapojit všichni členové týmu. Přesné zadání tohoto úkoly nalezneme v příloze C.

Jaké kompetence zde budeme sledovat

- Komunikační dovednosti - dokáže prezentovat před skupinou, umí komunikaci otevřít, vítá a rozvíjí názory ostatních, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně
- Týmová spolupráce - své aktivity směřuje ke skupinovému cíli, aktivní sdílí a nabízí informace, aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli
- Orientace na klienta - usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost, zvládá konfliktní situace, empatický
- Prodejní přesvědčivost – zde budeme sledovat, jakým způsobem nás skupina dokáže zaujmout, přesvědčit o tom, že si právě tento zájezd máme koupit

11.3.3 ÚKOL Č. 3

Úkol číslo tři je úkolem individuálním. Jeho podstatou je sledovat výkon jednotlivých uchazečů v průběhu plnění úkolu. Obsah úkolu je směřován k náplni práce obsazované pozice, aby měli manažeři možnosti vidět, jak se uchazeč k danému problému dokáže postavit.

Nejčastějším problémem, se kterým se bankéř na pobočce setká, je nespokojený klient. V zadání tohoto úkolu se uchazeč dozví, co bude jeho náplní práce na začátku scénky, když v tom najednou dorazí na pobočku klient s požadavkem. O jaký typ požadavku se jedná, nebude v zadání úkolu charakterizováno.

Pro tento úkol je vyhrazena vedlejší zasedací místnost, ve které se individuální úkol bude plnit. Ještě před samotným začátkem, a rozdělením zadání úkolu, budou uchazeči vyzváni, aby si o tomto průběhu úkolu mezi sebou nepovídali. Je jasné, že by tím zvýhodnili poslední uchazeče, kteří by tak věděli, co je čeká, a mohli se na scénku připravit.

Obsah scénky vychází z reálného emailu, který zaslal nespokojený klient společnosti XY. Přesné a správné řešení nelze určit. Záleží na jednání každého

uchazeče, jak dokáže tento problém vyřešit. Výsledek tedy posoudí manažeři velmi individuálně. Nespokojeného klienta v tomto případě zahraje samotný moderátor. Zadání třetího úkolu pro uchazeče i moderátora je v příloze D.

Jaké kompetence zde budeme sledovat

- Komunikační dovednosti - aktivně naslouchá ostatním, umí komunikaci otevřít, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně
- Prodejní dovednosti - chuť k obchodu, schopnost odolávat námitkám, chuť vítězit, orientace na výsledek, schopnost přesvědčit
- Orientace na klienta - usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost, zvládá konfliktní situace, empatický

11.3.4 ÚKOL Č. 4

Čtvrtý a závěrečný úkol bude úkolem týmovým. Uchazeči budou dle počtu přítomných rozděleni do dvou týmů. Uchazeči se již více znají, což jim umožní lepší spolupráci v týmu.

Každý tým bude mít za úkol navrhnout víkendovou team buildingovou akci pro zaměstnance jejich pobočky. Čas stanovený na týmovou přípravu je stanoven na 10 minut. Během této doby si každý tým detailně promyslí danou akci, vymyslí místo konání a podrobný program, tak aby tato akce byla možná reálně uskutečnit. Vše si pečlivě zaznamenají a připraví na flipchart.

Po uplynutí této doby bude následovat dvacet minut, během nichž budou týmy proti sobě komunikovat a prosazovat svůj návrh. Cílem tohoto úkolu je nalezení konsensu obou týmů. Závěrem musí oba týmy přednést manažerům jejich definitivní návrh na team buildingovou akci. Zadání k tomuto úkolu se nachází v příloze E.

Jaké kompetence zde budeme sledovat

- Komunikační dovednosti - aktivně naslouchá ostatním, dokáže presentovat před skupinou, umí komunikaci otevřít, vítá a rozvíjí názory ostatních, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně
- Týmová spolupráce - respektuje druhé a výsledky jejich úsilí, své aktivity směřuje ke skupinovému cíli, aktivní sdílí a nabízí informace, aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli
- Prodejní dovednosti – jakým způsobem v týmu dokážou tento návrh prosadit, prodat, a přesvědčit druhý tým, že právě jejich návrh je ten správný

Po ukončení čtvrtého úkolu následuje 15 minutová pauza. Během této pauzy se mohou uchazeči občerstvit nebo projít. Pro manažery je tato přestávka velmi důležitým mezníkem, neboť se rozhodují, zdali někoho v tuto chvíli vyloučí z výběrového řízení, nebo zda budou pokračovat se všemi uchazeči až do konce.

V případě, že by byl nějaký kandidát vyloučen, znamená to, že nesplňoval veškeré požadavky, které jsou na tuto pozici kladeny.

Dle harmonogramu uchazeči v čase od 12:45 získávají informace o dalším průběhu výběrového řízení. Ti, se kterými se v tuto chvíli moderátor a manažeři rozloučí, mají možnost zažádat o zpětnou vazbu. Ta se uskutečňuje telefonicky několik dní po konání assessment centra. Informace jsou poskytnuty na základě záznamových archů z průběhu výběrového řízení. Všechny informace musí být něčím podložené a je vhodné uchazeči říci i prostor pro zlepšení.

Naopak uchazeči, kteří splňovali veškeré požadavky na pozici bankéře, zůstávají v místnosti. Následuje detailní popis pozice z úst jednotlivých manažerů, která je proložena otázkami ze strany uchazečů. Po ukončení této debaty začínají individuální pohovory, které se konají ve vedlejší zasedací místnosti.

Pohovor je polostrukturovaný a jeho cílem je zjištění bližších informací o uchazeči. Zároveň uchazeči získávají zpětnou vazbu jejich výkonu z celého průběhu výběrového řízení. Jedná se o celkové hodnocení uchazeče ve vztahu k pozici a popis jeho chování během modelových situací. Informace, které uchazeč získá během pohovoru, musí být validní, poskytnuty důvěryhodnou cestou, a řečeny osobou, která byla po celou dobu na assessment centru přítomna. Moderátor i manažeři musí být připraveni na otázky ze strany uchazeče, a veškeré informace, které poskytnou uchazeči o jeho výkonu, musí být něčím podložené, např. chováním v modelové situaci. Po ukončení výběrového řízení musí být na každého uchazeče vytvořena hodnotící zpráva. Interní uchazeči mají právo do těchto dokumentů i nahlédnout. Na konci pohovoru získá uchazeč zpětnou vazbu s informacemi, jaký bude další průběh jeho pracovního uplatnění ve společnosti XY. Vybrané uchazeče čeká druhé kolo výběrového řízení, které se bude konat formou pohovoru přímo na pobočkách. Tímto dnešním assessment centrem končí a uchazeči mohou po pohovoru odejít. Úplným zakončením je porada manažerů a moderátora.

ZÁVĚR

Pouze malá část veřejnosti v dnešní době ví, co přesně si pod pojmem assessment centre představit. Toto tvrzení je předloženo na základě osobního dotazování autorky práce v jejím okolí. I to byl důvod volby tohoto tématu bakalářské práce, tj. zvýšit povědomí o tom, co metoda assessment centrum znamená. V praxi je možné setkat se s lidmi, kteří se k této formě výběrového řízení staví negativně a ovlivňuje to často i jejich rozhodnutí se výběrového řízení vůbec účastnit. Mnohdy za to může i neinformovanost, anebo špatné zkušenosti z jiných firem.

Metoda assessment centrum má přesně stanovené standardy, podle kterých se všichni personalisté, či personální agentury, které zprostředkovávají výběrové řízení pro firmu externě, musí řídit.

V teoretické části jsou popsány obecně známé a využívané metody výběru zaměstnanců. Nejznámějším způsobem je zkoumání životopisu, na základě něhož je tvořena i tzv. preselektce došlých životopisů. Dále to mohou být různé testy, ať už výběrové či psychologické. Vždy záleží na konkrétní pracovní pozici a její náplni práce. Výběrový pohovor by měl být vždy součástí jakéhokoliv přijímacího řízení. Jak již bylo v úvodu zmíněno, v procesu výběru zaměstnanců se jedná vždy o kombinaci minimálně dvou metod výběru. Příkladem velmi nákladné a méně využívané metody výběru zaměstnanců je přijetí pracovníka na zkušební dobu. V dnešní době si jen málokterý podnik může dovolit nabrat dva až tři zaměstnance a platit je s tím, že po zkušební době se rozhodne pro jednoho z nich.

Detailněji se teoretická část věnuje metodě assessment centrum. Je zde zmíněna její historie, jsou zde vysvětleny jednotlivé role v průběhu výběrového řízení a zároveň se zde můžeme dočíst právě o již zmíněných standardech. Hlavní charakteristikou assessment centre je využití většího počtu metod, během nichž je možné pozorovat a měřit jednotlivé kompetence. Jedná se například o tyto metody - případové studie, skupinové diskuze, hraní rolí nebo individuální prezentace. Nejvíce využívanou metodou jsou ale modelové situace. Nepsaným pravidlem pro realizaci assessment centra je využití alespoň jedné modelové situace. Modelové situace by měly odrážet nejběžnější úkoly, problémy a situace, s kterými se člověk na pozici bude setkávat. Ne

vždy ale obsah modelové situace musí korespondovat s náplní práce. V rámci plnění modelové situace musí každý uchazeč dostat prostor na projevení takového chování, které je ve vztahu se sledovanými kompetencemi.

Úvod praktické části je věnován popisu společnosti XY, její historii, a vymezení předmětu činnosti. Praktickou část lze následně rozdělit na dvě části. První část se věnuje popisu stávajícího průběhu metody assessment centrum ve společnosti XY. V tomto případě se jedná o výběrové řízení na pozici bankéře. Jedná se o pozici, která má největší fluktuaci, tudíž výběrové řízení se koná několikrát do měsíce. Popis stávající metody je tvořen na základě pozorování mnoha výběrových řízení, a také osobní konzultace s personalisty společnosti.

Důvody k navržení nového obsahu assessment centra jsou následující. V průběhu pozorování byla zjištěna silná nervozita na straně uchazečů. Uchazeč v tak napjatém stavu nemůže podat maximální výkon, natož takový výkon, který by chtěl. Personalista si ale musí uvědomit, že právě i tento uchazeč, který je ve velkém stresu, může být pro firmu právě tím nejlepším. Jelikož se výběrového řízení účastní převážně mladí lidé, cílem změny bylo vytvořit nové úkoly, během nichž se uchazeči lépe poznají, odreažují se, a nebudou pod silným tlakem ze strany přítomných manažerů a moderátora. Převážná část nově navrhovaných úkolů tedy není v návaznosti na náplň práce obsazované pozice.

V praktické části je vytvořen i časový plán nového assessment centra. Oproti stávajícímu se nové prodloužilo přibližně o 90 minut. Veškeré úkoly, které jsou zde uvedeny, byly po celou dobu konzultovány s personalisty společnosti XY. Cílem práce a zároveň jejím výsledkem jsou čtyři nové úkoly, které jsou v praxi uplatnitelné. Zároveň je zde vytvořen nový záznamových arch pro moderátora a manažery, jehož cílem bylo zjednodušit zápis poznámek a tím zvýšit jejich pozornost sledování jednotlivých uchazečů.

Pokud se podnik rozhodne metodu assessment centrum využít, neměl by její přípravu podcenit. Jedná se o velmi sofistikovanou metodu, která ovšem potřebuje její důkladnou znalost, přípravu, a vedení. Zároveň by metoda assessment centrum měla být

více představena široké veřejnosti, čímž by se zamezilo předsudkům či nepochopení, které s touto metodou má veřejnost spojené.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

HROMKOVÁ, Dana a kol., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5

HRONÍK, František, *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení*, Motiv press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, František, *Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre*. 1. vydání. Era, 2002. ISBN 80-86517-20-9

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, 3. vydání. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

VACULÍK, Martin, *Assessment centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*, NC Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-903858-8-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1407-3

Seznam použitých internetových zdrojů

Čedok, cestovní kancelář. [online]. [citace 2016-01-16] Dostupné z <https://www.cedok.cz/>

Grafton recruitment. [online]. [citace 2015-12-25]. Dostupné z <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/ruzne-typy-pohovoru/>

HR Poradenská a vzdělávací společnost. [online]. [citace 2016-01-14]. Dostupné z <http://www.tcc.cz/nabor/assessment-store/katalog-modelovych-situaci>

International Task Force on Assessment Center Guidelines. [online]. Dostupné z <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

Národní soustava povolání. [online]. [citace 2016-01-25] online. Dostupné z <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

Portál veřejné správy. [online]. [citace 2016-02-05]. Dostupné z <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=373~2F2011&rpp=15#seznam>

Pravidla českého pravopisu. [online]. Dostupné z <http://www.pravidla.cz/>

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kroky, které tvoří assessment centrum	25
Tabulka 2 - Časový harmonogram assessment centra	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Záznam z pozorování – Assessment centum.....	I
Příloha B - Zadání k 1. úkolu.....	IV
Příloha C - Zadání ke 2. úkolu.....	V
Příloha D – Zadání k 3. úkolu.....	VII
Příloha E – Zadání k 4. úkolu	VIII

Záznam z pozorování – Assessment centrum

Vítejte na výběrovém řízení na pozici – Bankéř. Ve své ruce právě držíte záznamový arch, který Vám umožní zápis veškerých informací, které jste v průběhu výběrového řízení zaznamenali.

V první řadě je důležité říci, jaké kompetence budeme v průběhu assessment centra sledovat.

1. Komunikační dovednosti

- aktivně naslouchá ostatním, dokáže prezentovat před skupinou, umí komunikaci otevřít, vítá a rozvíjí názory ostatních, umí popisovat své myšlenky, schopnost přesvědčit ostatní, jedná a komunikuje profesionálně

2. Prodejní dovednosti

- chuť k obchodu, schopnost odolávat námitkám, chuť vítězit, orientace na výsledek, schopnost přesvědčit,

3. Týmová spolupráce

- respektuje druhé a výsledky jejich úsilí, své aktivity směřuje ke skupinovému cíli, aktivně sdílí a nabízí informace, aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli

4. Orientace na klienta

- usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost, zvládá konfliktní situace, empatický

Následující list obsahuje tabulku, do které je možné si za pomoci jakéhokoliv znaku označit, v jakém úkolu se daná kompetence projevila.

Datum výběrového řízení:
Jméno hodnotitele:
HR Specialista:

Záznamový arch

Kompetence Úkol	Komunikační dovednosti	Prodejní dovednosti	Týmová spolupráce	Orientace na klienta
ÚKOL Č. 1 Prezentace společnosti				
ÚKOL Č. 2 Týmový úkol prodej zájezdu				
ÚKOL Č. 3 Individuální úkol nespokojený klient				
ÚKOL Č. 4 Týmový úkol výběr akce				

Prostor pro vlastní poznámky:

Příloha B - Zadání k 1. úkolu

Zadání k 1. úkolu

V rámci prvního úkolu Vás prosíme o rozdělení do malých skupin po dvou členech. Vaším úkolem v tomto týmu, bude **sepsat co nejvíce informací, které víte o naší společnosti XY.**

Čas vyhrazený pro tento společný úkol je 10 minut. Na prezentaci výsledku je každému týmu vyhrazen čas přibližně 5 minut.

Podmínkou při prezentaci je aktivní účast obou členů z týmu.

Příloha C - Zadání ke 2. úkolu

Zadání ke 2. úkolu

V rámci druhého úkolu budete rozděleni do dvou týmů, ve kterém se stanete zaměstnanci **cestovní kanceláře Sunny**. Každý tým bude mít stejné zadání, pouze téma má každá skupina jiné. Vaším úkolem bude **vybrat zájezd dle emailové komunikace** s Vaším váženým klientem. Ten si stanoví požadavky, na základě kterých tento zájezd vyberete. Zájezd musí obsahovat všechny body, které si klient přeje.

Čas na týmovou přípravu je stanoven na 20 minut. Během této doby budete mít k dispozici několik katalogů cestovních kanceláří. Vyberte zájezd a připravte si prezentaci přibližně na 5 minut. Podmínkou prezentace je aktivní účast všech členů.

Abyste neovlivňovali druhou skupinu, budete před manažery prezentovat své zájezdy individuálně.

Email:

Dobrý den,

i letos se obracím na Vaši cestovní kancelář Sunny s žádostí o zařazení letní dovolené pro mě a mou rodinu. Jsem Vaším dlouholetým klientem a se službami, které nabízíte, jsem maximálně spokojen. Doufám tedy, že i letos budu s Vaším výběrem spokojen. Zde jsou mé požadavky, které u dovolené preferuji. Prosím o zpětnou vazbu s nabídkou vhodných pobytů.

S pozdravem

Emil Šťastný

Požadavky pro skupinu A:

Lokalita – Chorvatsko

Hotel – **** a více s bazénem

Cestování – vlastní doprava

Délka pobytu – 10 dní

Děti do 8 let – zdarma

Pláž - do 1km

Jídlo - polopenze, možnost stravování v okolí

Součást nabídky - lehátka, slunečníky, wifi, animace pro děti

Požadavky pro skupinu B:

Lokalita – Česká republika, preferuji Jižní Moravu

Ubytování - apartmány

Vlastní kuchyň - ano

Cestování – vlastní doprava

Délka pobytu – 7 dní

Pes – ano

Možnost výletů na kole – ano, cyklistické trasy, střední terén

Koupání – max 30 km

Příloha D – Zadání k 3. úkolu

Zadání k 3. úkolu

Jste bankéřem na pobočce a ve chvíli kdy si **připravujete materiály na odpolední schůzku s klientem**, k Vám dorazí nespokojený klient, s následujícím problémem.

Vaším úkolem je vyřešit klientům problém tak, aby odcházel z pobočky spokojen. Řešení a výsledek tohoto sporu je čistě ve Vašich rukách. Časový limit na tento úkol je 7 minut.

Zadání pro „nespokojeného klienta“

Jste dlouholetým klientem společnosti XY, a zároveň klientem, kterého si banky obvykle velice váží. Na Vašem účtu se vám točí peníze, a plně využíváte internetové bankovníctví. Návštěva poboček pro vás znamená ztrátu času.

Problém, který vyvolal nespokojenost s touto bankou je následující. Potřeboval jste si změnit nastavení limitů na vaší kartě. Nechtěl jste kvůli tomu chodit na pobočku ani tento „detail“ řešit telefonicky. Proto jste si tento požadavek vyřídil přes internetové bankovníctví. Limity jste si během chvíle změnil a z aplikace se odhlásil. Druhý den po přihlášení na internetové bankovníctví jste zjistil, **že tato změna byla zpoplatněna 50Kč**. Na pobočku si jdete stěžovat, proč byla tato akce zpoplatněna tak vysokou částkou.

Příloha E – Zadání k 4. úkolu

Zadání k 4. úkolu

Představte si, že vy a všichni přítomní uchazeči, jste kolegové z jedné pobočky. Po rozdělení do dvou týmů bude Vaším úkolem vymyslet víkendovou, team buildingovou akci pro tyto všechny kolegy.

Pravidla ke splnění tohoto úkolu jsou následující. Čas stanovený na týmovou přípravu je 10 minut. Během této doby v týmu detailně vymyslete lokalitu a program této akce. Záleží na Vaší fantazii, ale zároveň s možností realizovat tuto akci ve skutečnosti. Své myšlenky můžete zaznamenávat na připravený flipchart.

Po uplynutí deseti minut bude následovat dvacetiminutová komunikace mezi oběma týmy. Vaším úkolem bude prosadit právě Váš návrh. Cílem celého tohoto úkolu je nalezení konsensu mezi oběma návrhy. Závěrem musíte přítomnému manažerovi sdělit, pro jakou akci jste se rozhodli, a zdůvodnit proč právě tento návrh zvítězil. Připravte se i na možné námitky ze strany manažera.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adéla Semanská

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: denní

Název práce: Metody výběru zaměstnanců se zaměřením na Assessment centrum

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 50 stran

Celkový počet stran příloh: 8 stran

Počet titulů českých použitých zdrojů: 5

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Mgr. Michaela Výrostková