

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Ulrychová

**Získávání a výběr zaměstnanců se zaměřením na
Assessment centrum**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Eva Ulrychová

**Selection of employees and hiring process with focus on
the assessment center method**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Hana Bartošová

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 28.3.2013

Eva Ulrychová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Haně Bartošová za trpělivost a odbornou pomoc, které mi věnovala při psaní této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na metodu Assessment centra z hlediska praktického i teoretického. V teoretické části je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců podle jednotlivých kroků řízení lidských zdrojů, počínaje plánováním lidských zdrojů, přes popis pracovního místa až po jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců. Podrobně se věnuje metodě Assessment centra, počínaje historií až po trendy ve využívání Assessment centra v současnosti. V praktické části bude podrobně popsáno Assessment centrum na konkrétní pozici s vyhodnocením výsledků. Cílem praktické části této práce je ověřit, zda je vhodné aplikovat metodu Assessment centra na specifickou pozici operátor junior a zda je metoda ta tuto pozici efektivní. Výsledky budou rozhodné pro využívání této metody na pozici operátor junior i v budoucnosti.

Klíčové pojmy

Assessment centrum, kandidát, manažer, metody, organizace, personální oddělení, pracovní pozice, výběrové řízení, získávání a výběr zaměstnanců.

Annotation

The bachelor thesis focuses on the process of selecting and hiring employees and presents in both theory and practice the assessment center method. The theoretical part describes all the steps of the selection and hiring process according to the human resources approach: planning of human resources, description of the position and individual methods of selection and hiring of employees. The assessment center method is dealt with in detail including its history and current trends in its use. The practical part presents the assessment center method in use for a particular job position including the evaluation of its results. The goal of the practical part is to verify whether the assessment center method is an applicable approach for selection of candidates for a junior operator. Conclusions of the practical part will determine if the method will continue to be used for this position in the future.

Key words

Assessment center, candidate, employment, hiring and selection of employees, human resources, manager, methods, organization, selection proces.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů	10
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	11
1.3 Analýza pracovního místa	15
1.4 Získávání zaměstnanců	16
1.5 Výběr zaměstnanců a metody výběru	25
2 ASSESSMENT CENTRUM	29
2.1 Definice Assessment centra	29
2.2 Možnosti využití Assessment centra	30
2.3 Assessment centrum z historického pohledu	31
2.4 Význam Assessment centra při výběru zaměstnanců	32
2.5 Role v Assessment centru	33
2.6 Metody používané v Assessment centru.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 ASSESSMENT CENTRUM NA POZICI OPERÁTOR JUNIOR	36
3.1 Vyhodnocení potřeby zaměstnance	37
3.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance.....	38
3.3 Forma získání zaměstnance	39
3.4 Příprava Assessment centra	41
3.5 Realizace Assessment centra	41
3.6 Adaptační den	46
3.7 Vyhodnocení Assessment centra	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	53
SEZNAM PŘÍLOH	54

ÚVOD

Tato bakalářská práce popisuje jeden z procesů řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců. Podrobněji se bude zabývat metodou Assessment centra, která se stává metodou stále více využívanou.

Téma „Získávání a výběr zaměstnanců se zaměřením na Assessment centrum“ si autorka vybrala z toho důvodu, že jako zaměstnanec jedné finanční společnosti prošla několika pracovními pozicemi v personálním oddělení a v současné době se vybírání a umísťování zaměstnanců v organizaci stalo součástí její práce. S metodou výběru zaměstnance formou Assessment centra autorka doposud neměla zkušenosti. Ve své praxi se občas setkala s názory, že metoda Assessment centrum je komplikovaná, ekonomicky náročná a validita výsledků je nejistá. Ve své práci popisuje konkrétní situaci, kdy správně vedené Assessment centrum může přinést očekávané výsledky.

Vzhledem k situaci na trhu práce, ekonomické krizi, světovým trendům a změnám v přístupu k zaměstnancům došlo v posledních letech k nárůstu významu personálního oddělení a posunutí tohoto útvaru mezi strategické. Personální oddělení je týmem, který zajišťuje péči o největší konkurenční výhodu – což jsou v současné době lidské zdroje. Podpora personálního oddělení nepatří jen vedení společnosti, ale také ostatním zákazníkům jako jsou manažeři všech úrovní, zaměstnanci a kandidáti hledající práci.

Organizace, která chce mít své stabilní zázemí v podnikatelském prostředí si je vědoma, že kromě finančního kapitálu je základem dobře fungující organizace zajištění lidských zdrojů.

Jak uvádí Armstrong: „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“.¹

První kapitola se bude věnovat vymezení pojmu řízení lidských zdrojů a úloze personálního oddělení ve výběru a získávání zaměstnanců. Postupně se seznámíme se všemi úkoly, které předchází samotnému procesu výběru a získávání zaměstnanců, počínaje plánováním lidských zdrojů až po popis pracovního místa. K tomu, aby mohla být vybrána správná a vhodná metoda výběru a získávání zaměstnanců musí personální oddělení udělat spoustu kroků, přičemž vynechání jednoho takového kroku může být

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

zakončeno výběrem nevhodného zaměstnance a celý proces se může znovu opakovat. Proto organizace věnují procesu získávání a výběru zaměstnanců důkladnou péči a výstupem zdokonalování a zefektivňování těchto procesů by měl být spokojený zaměstnanec pracující pro spokojeného zaměstnavatele.

V druhé kapitole bude vymezen pojem Assessment centra, jeho funkce a možnosti využití. Přes historii, vývoj této metody se dostaneme až do současnosti. Metoda Assessment centra se stále rozvíjí a nabízí nové možnosti, které budou v této kapitole uvedeny. Popíšeme, jak by mělo Assessment centrum probíhat, aby splnilo očekávané výsledky, upřesníme si situace, kdy je volba této metody vhodná.

Třetí kapitola bude zaměřena na Assessment centrum, tak, jak ho využívá společnost, kde autorka pracuje. Cílem této práce je popsat průběh celého procesu Assessment centra s vyhodnocením výsledků a jeho efektivitu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců počínaje plánováním lidských zdrojů, popisem pracovního místa až po získávání a výběr zaměstnanců. Podrobněji se bude zabývat metodou Assessment centra, počínaje jeho historií až po současné trendy ve využívání této metody. Praktická část je zaměřena na konkrétní model Assessment centra a vyhodnocení, zda výběr této metody splnil očekávání a zda se tato metoda výběru na často obsazovanou pozici operátor junior bude nadále využívat. Praktická část práce je také zaměřena na spektrum kandidátů a jejich úspěšnost ve výběrovém řízení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

1.1 Řízení lidských zdrojů

Vzhledem ke změnám na trhu práce, ekonomické situaci, současným světovým trendům, globalizaci, zásadním změnám v přístupu k zaměstnancům, ale i dalším vlivům došlo v posledních letech k nárůstu významu řízení lidských zdrojů. Cílem každé moderní organizace je zajistit si ty nejlepší zaměstnance. Organizace získává vhodným výběrem zaměstnanců tu největší konkurenční výhodu – což jsou v současnosti lidské zdroje. Zajištění lidských zdrojů pro organizaci není jen výběr a získávání zaměstnanců, ale celá řada na sebe navazujících procesů, jejichž výsledkem by měl být spokojený zaměstnanec, který je pro organizaci přínosem.

Koubek tyto procesy přehledně definuje: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*²

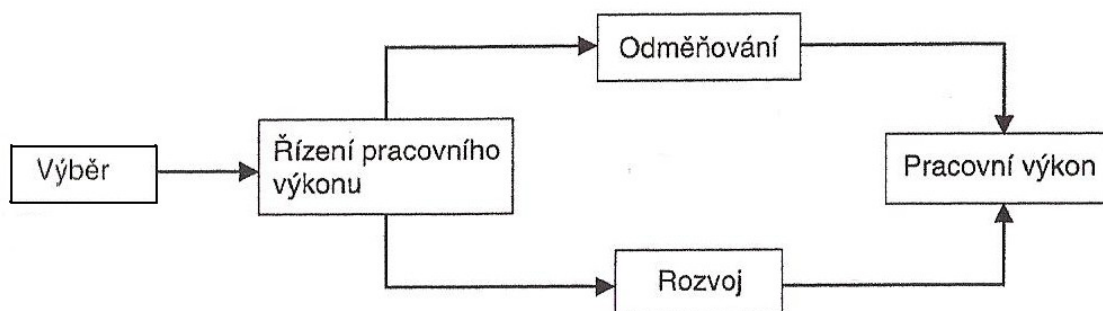
Termín personální práce se v současné době nahrazován termínem řízení lidských zdrojů. Proces personální práce prošel dlouhodobým vývojem až po nejnovější koncepci personální práce, řízení lidských zdrojů. Armstrong uvádí *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*³

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

To jakým způsobem organizace přistupuje k řízení lidských zdrojů, je nastaveno podle organizačních strategií a politik. Personální oddělení by mělo být podporou nejen řídicím složkám, manažerům, řadovým zaměstnancům, ale i externím klientům.

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Fombrun a kol. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s.29. ISBN 978-80-247-1407-3.

Tato práce se zaměřuje na dva základní procesy z výše uvedeného cyklu řízení lidských zdrojů a to je získávání a výběr zaměstnanců.

1.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je jedním z úkolů útvaru řízení lidských zdrojů, který předchází samotnému získávání a výběru zaměstnanců. Vychází z personálních plánů organizace, které jsou vytvořeny na základě cílů a potřeb organizace a to v plánování budoucích potřeb zaměstnanců, zdrojů jejich získávání a samotnou realizací plánu.

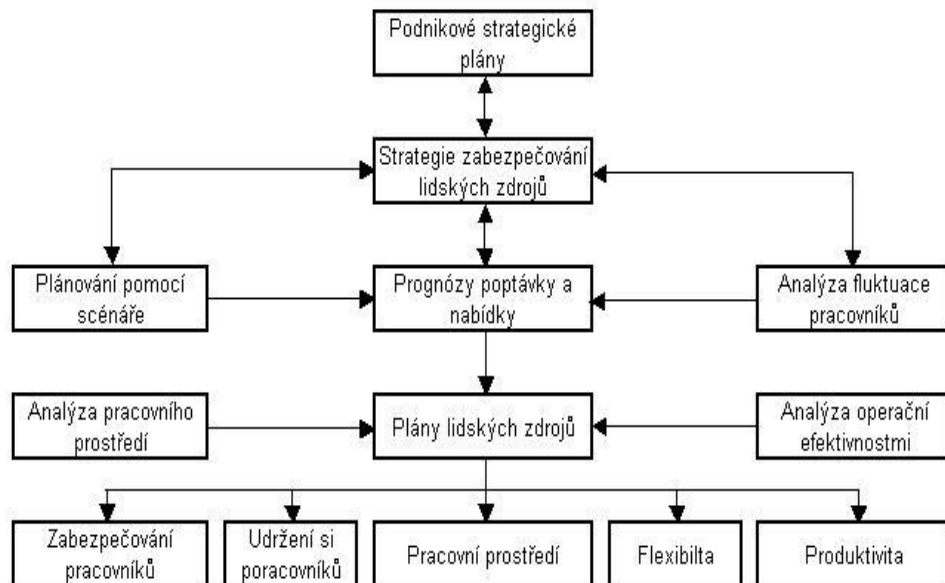
Podle Koubka „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly*

- a) v potřebném množství (kvantita);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;

- g) *ve správný čas a*
 h) *s přiměřenými náklady.*⁴

Personální plánování je systematický přístup k tomu, jak bude organizace v budoucnu přistupovat nejen k získávání a uvolňování zaměstnanců, ale i k dalším aktivitám jako je jejich rozmísťování a využívání. Je zaměřena na dlouhodobé zabezpečení lidských zdrojů v organizaci. V zájmu organizace je nejen optimálně naplánovat a využívat lidské zdroje, ale také je rozvíjet a udržet si je.

Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 306. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong dělí plánování lidských zdrojů do „tří zřetelných kroků“:

- *Předvidání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky).*
- *Předvidání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky).*
- *Sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.*⁵

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 306. ISBN 978-80-247-1407-3.

Podle Koubka se „personální plánování se rozpadá na:

- a) *plánování potřeby pracovníků a*
- b) *plánování pokrytí potřeby pracovníků (tedy plánování či lépe řečeno prognózování, předvídání zdroje pracovníků.*“⁶
- c) *„plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.*“⁷

Plánování potřeby pracovníků je procesem, kdy organizace na základě svých potřeb odhaduje kolik zaměstnanců a s jakými schopnostmi bude pravděpodobně potřebovat k tomu, aby mohla plnit strategické cíle a plány. Tento odhad vychází nejen z ekonomické situace, zda na základě finančního rozpočtu může organizace nabírat nové zaměstnance, případně snižovat počty zaměstnanců, ale také vychází z organizačních změn, přesunů, nebo rozšiřování nových útvarů. Pro efektivnost tohoto procesu je nutností, aby plánování proběhlo v rámci celé organizace a ve stejném časovém horizontu.

Rozeznáváme dvě metody plánování. První metodou je měkké plánování, které je založeno metodách personálního řízení, přístupu k zaměstnancům, jejich motivaci. „Činnosti měkkého plánování se člení do čtyřech fází:

- *vymezení budoucího stavu organizace (do 3- 5 let),*
- *charakteristika současného stavu,*
- *analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí,*
- *formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.*“⁸

Druhou metodou je tvrdé plánování, které vychází z prognóz. *Tvrdé plánování se koncentruje na tyto oblasti:*

- *prognóza budoucí potřeby pracovních sil,*
- *analýza změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby,*
- *analýza stávajících lidských zdrojů organizace,*
- *prognóza interní nabídky lidských zdrojů,*
- *prognóza externí nabídky HR,*

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 89. ISBN 80-7261-033-3.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 90. ISBN 80-7261-033-3.

⁸ AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. str. 40. ISBN 80-7357-148-X.

- *porovnání současného a budoucího stavu,*
- *formulace plánů.*⁹

Vytvořit spolehlivý odhad je v současné době nelehký úkol, současné změny legislativní, politické a vlivy globalizace mohou razantně ohrozit ekonomickou stabilitu organizace i v krátkém časovém horizontu. Pokud má být odhad budoucí potřeby zaměstnanců alespoň trochu spolehlivý, je vhodné využít k této analýze některou z metod pro odhad potřeby pracovníků.

K odhadu potřeby zaměstnanců se používají metody intuitivní, založené na zkušenostech a znalostech organizačních procesů zaměstnanců, kteří tuto metodu provádějí. Podle Koubka patří mezi tyto metody: „*tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda, či metoda manažerských odhadů.*“¹⁰ Kvantitativní metody podle Koubka „*používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelací a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci, či na pracovních normách.*“¹¹

Ať už organizace přistupuje k personálnímu plánování jakkoliv, měla by se především zaměřit na zvolení takových cest, při kterých by došlo k propojení organizační i personální strategie. Pak může dojít k dosažení organizačních cílů.

Organizace se musí zaměřit na orientaci na trhu práce a jeho budoucího vývoje a to jak uvnitř, tak i vně organizace. Musí sledovat trendy v oblasti vzdělávání, populační, ekonomický a sociální vývoj. Znalost konkurence, legislativy a migrace pracovníků jsou dalšími aspekty, které mohou organizaci plánování potřeby pokrytí zaměstnanců ovlivnit.

Podstatná je také atraktivita místa sídla organizace, kde mohou mít vlivy Evropské unie a globalizace velký dopad na možnosti získávání zaměstnanců, kteří budou odpovídat požadavkům organizace na výběr zaměstnanců.

⁹ AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. str. 40. ISBN 80-7357-148-X.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 96. ISBN 80-7261-033-3.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 96. ISBN 80-7261-033-3.

1.3 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa v organizaci je jednou z hlavních činností personálního oddělení. Pokud chceme do organizace přijmout nového zaměstnance, prvním krokem, který musíme v tomto procesu udělat je analýza pracovního místa. Každé pracovní místo v organizaci je součástí organizační struktury. Ta odpovídá velikosti organizace a druhu její činnosti.

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím i vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“¹²

Účelem analýzy pracovního místa je na základě informací o pracovním místě vytvořit popis pracovního místa. Analýzou pracovního místa získáváme informace o pracovních podmínkách a úkolech konkrétní pracovní pozice a na základě těchto informací si můžeme vytvořit představu o zaměstnanci, kterého chceme na tuto pracovní pozici umístit.

Popis pracovního místa vychází z role, kterou bude zaměstnanec mít při plnění svých pracovních úkolů. Armstrong role vidí tímto způsobem: *„Roli lze charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování – existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila.“¹³* Po definování požadavků na pracovní roli zaměstnance je výstupem souhrn očekávání na pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnance, které jsou doplněny schopnostmi chování, tedy takovými osobními vlastnostmi, které odpovídají požadovaným schopnostem na pracovní pozici.

Po vytvoření popisu pracovního místa můžeme určit, jakého člověka vlastně hledáme. Na základě těchto požadavků lze sestavit kvalifikační profil, což je specifikace osobních předpokladů vhodných kandidátů.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 40. ISBN 80-7261-033-3.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 277. ISBN 978-80-247-1407-3. 277.

1.4 Získávání zaměstnanců

V zájmu každé organizace je, aby měla správné lidi na správných místech. Klíčovým úkolem pro personální oddělení je takové lidi pro organizaci získat, ale také jim zajistit ideální podmínky pro začlenění se do pracovního procesu. Zaškolení nových zaměstnanců, poradenství a podpora při adaptaci zaměstnance by mělo být samozřejmostí. Kvalitní lidské zdroje si je potřeba udržet a k tomu vedou další procesy zabezpečování lidských zdrojů. *„Správný výběr zaměstnanců je výchozí, ale i nejdůležitější součástí praktického personálního řízení. Nevhodný průběh a chybné závěry výběru zaměstnanců jsou drahé – ovlivňují nejen náklady přijímacího řízení, ale i celkovou výkonnost organizace, její kulturu i pověst a postavení na trhu práce. Platí to tím spíše, že dobří pracovníci jsou vzácní a po vstupu do EU o ně podniky musí stále více soutěžit nejen na domácím, ale i na celoevropském pracovním trhu.“¹⁴*

Aktivity personálního útvaru se zaměřují nejen na získávání a výběr zaměstnanců, ale i na jejich produktivním využití v pracovním procesu, popřípadě na jejich uvolňování. Koubek ve své knize zmiňuje, že *„termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou.“¹⁵*

Proces získávání zaměstnanců by měl být nastaven tak, aby plnil cíle organizace. Tím je myšleno, že se organizace snaží získat ty nejkvalitnější zaměstnance, s co nejnižšími finančními náklady a s co nejdelší perspektivou. Pro organizace je vysoká fluktuace zaměstnanců ekonomicky náročná a proto by se měla snažit zaměstnance motivovat a vzdělávat takovým způsobem, aby se pro zaměstnance stala atraktivním zaměstnavatelem a zajistila svým budoucím zaměstnancům stabilní a perspektivní zaměstnání.

Samotný proces získávání a výběru zaměstnanců se skládá z několika fází, jejichž cílem je uspokojit potřebu lidských zdrojů organizace.

¹⁴ AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. str. 40. ISBN 80-7357-148-X.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s.117-118. ISBN 80-7261-033-3.

Podle Koubka se proces získávání zaměstnanců prolíná s procesem výběru zaměstnanců, přesto samotný výběr rozděluje do dvou fází:

1) „*Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo.*“¹⁶

2) „*Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo.*“¹⁷

Podle Armstronga jsou fáze výběru a získávání zaměstnanců tři:

1. „*definování požadavků*“¹⁸

Definování požadavků je popis a specifikace pracovního místa a požadavky na zaměstnance. V požadavcích se určují specifická kritéria na zaměstnance, jako je jeho odbornost, praxe a zkušenosti. Dalším kritériem může být vzhledem ke kultuře organizace i chování kandidáta, jestli je pro organizaci vhodný a zda může budoucí zaměstnavatel splnit očekávání kandidáta na zaměstnání, zda ho může zaplatit a motivovat ho tak, aby si ho udržel.

2. „*přilákání uchazečů*“¹⁹

Přilákání uchazečů je záležitostí, kdy organizace využívá a vyhodnocuje ty nejvhodnější zdroje potenciálních kandidátů. Zaměřuje se na pověst organizace, zda je atraktivním zaměstnavatelem a zda kandidáti mají zájem v takové organizaci pracovat. Organizace by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou dobré finanční ohodnocení, příjemné pracovní prostředí a firemní kultura a v neposlední řadě i celá škála firemních benefitů, které organizace svým zaměstnancům mohou nabídnout.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 162. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 163. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

Jsou však další kritéria, která mohou kandidáta ovlivnit k přijetí pracovního místa. „K nim patří především:

- *příležitosti ke vzdělávání a získání nové kvalifikace,*
- *perspektivy budoucího růstu firmy vytvářející předpoklady pro vznik nových kvalifikovaných, případně řídicích míst,*
- *stabilita zaměstnání, kterou lze posoudit mimo jiné na základě toho, nakolik byla firma v minulosti schopna procházet obtížným obdobím, aniž by musela sáhnout k výraznějšímu propouštění svých zaměstnanců,*
- *schopnost vytvářet u pracovníků pocit hrdosti na svou práci a příslušnost k podniku, spočívající mimo jiné v tom, nakolik se firmě daří organizovat práci svých zaměstnanců tak, aby cítili přímý kontakt s její produkcí, či službou, nakolik dokáže pro práci svých zaměstnanců nalézt odpovídající uznání i na tom, nakolik se chová jako společensky zodpovědný subjekt,*
- *přístupnost a otevřenost firemního vedení vůči komunikaci se zaměstnanci, tj. nakolik jsou zaměstnanci informováni o významném firemním dění a nakolik jsou její manažeři otevření návrhům a kritice i stížnostem ze strany zaměstnanců, a rovněž přátelský vztah firmy k zaměstnancům, kdy mezi managementem a zaměstnanci firmy existují nejen pracovní, ale i společenské kontakty.“²⁰*

Tyto skutečnosti by měly být porovnávány se situací na trhu práce, aby měla organizace konkurenční výhodu. Přilákání uchazečů je záležitostí kdy organizace využívá a vyhodnocuje ty nejvhodnější zdroje potenciálních kandidátů. Zaměřuje se na pověst organizace, zda je atraktivním zaměstnavatelem a kandidáti tedy mají zájem v takové organizaci pracovat.

3., výběr uchazečů.“²¹

Vybírání uchazečů je procesem, který využívá dva základní zdroje, ze kterých bude chtít organizace kandidáta získat. Po zvážení všech indicií se organizaci nabízí možnost získávání zaměstnanců ze zdrojů vnitřních (interních) a zdrojů vnějších (externích).

²⁰ AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. str. 40. ISBN 80-7357-148-X.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koubek uvádí tyto vnitřní zdroje:

a) „pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;

b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;

c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;

d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.“²²

Za zdroje vnitřní jsou především považováni stávající zaměstnanci organizace. Mnoho organizací se zaměřuje na takzvané vychovávání si svých zaměstnanců z vlastních řad. Různými procesy vzdělávání zaměstnanců je motivuje a otevírá jim možnosti seberealizace a kariérního růstu. Současný trend vzdělávání zaměstnanců pomáhá organizacím k možnosti rozpoznat mezi svými zaměstnanci ty talentované a využít jejich schopností ve prospěch organizace. Někteří zaměstnanci mohou po dlouholeté práci na jedné pracovní pozici mít pocit, že jsou unavení a jejich práce je stereotypní a proto nemohou být organizaci přínosem. Jejich výhodou je, že znají organizační a pracovní procesy celé firmy. V tomto případě by změna pracovní pozice byla ideálním řešením. Organizace by získáním zaměstnance ze svých vnitřních zdrojů nejen uspořila, ale také by získala zaměstnance motivovaného, znalého firemní kultury a pracovních procesů.

Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů je pro organizace výhodnější z hlediska časového, ale i ekonomického. Investice za zaškolení těchto zaměstnanců jsou daleko nižší, než u zaměstnanců ze zdrojů externích. Předpokládá se daleko kratší integrace zaměstnance do nového pracovního procesu a prostředí. Zaměstnanec organizaci zná a ví, co od ní může očekávat a zaměstnavatel zná slabé i silné stránky zaměstnance. Pokud bude zaměstnavatel využívat zaměstnance ze svých vnitřních zdrojů, může očekávat kromě finanční úspory i jejich vyšší motivovanost a loajalitu. Na druhou stranu někteří zaměstnanci mohou při dosažení požadované pozice polevit ve svých

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 120. ISBN 80-7261-033-3.

výsledcích, takový zaměstnanec může také být více konzervativní, méně otevřený novým nápadům a myšlenkám. Dalším negativem je možné riziko, že takový úspěšný zaměstnanec nebude svými kolegy respektován, až už důvodu závisti, řevnivosti, nebo negativních zkušeností z předchozí spolupráce.

Druhou možností je získávání zaměstnanců ze zdrojů externích. Koubek uvádí, že „Mezi hlavní vnější zdroje patří:

a) *volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);*

b) *čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;*

c) *zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.*

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

d) *ženy v domácnosti;*

e) *důchodci;*

f) *studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);*

g) *pracovní zdroje ze zahraničí aj.*“²³

V případě využití externích zdrojů je nutné zvážit, jaké metody oslovení kandidátů organizace využije. Dalším krokem bude zajištění procesu odezvy kandidátů na nabídku práce, formu tohoto procesu je vhodné zvolit na základě vnitřních a vnějších podmínek organizace, které zásadním způsobem ovlivňují atraktivitu organizace a její postavení na trhu práce. Na základě těchto aspektů lze odhadnout jaké reakce, jakých kandidátů lze očekávat.

I získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má své klady a zápory. Jako výhoda je určitě větší variabilita ve výběru zaměstnanců, kteří mohou vnést do organizace nové myšlenky a zkušenosti. Organizace musí počítat u této varianty s vyššími finančními náklady nejen na oslovení kandidátů, ale také na jejich zaškolení. Musí také zvážit, že na manažerské a speciální profese je mnohdy vhodnější kandidát mimo organizaci, nejen proto, že takový pracovník nebude trnem v oku stávajícím zaměstnancům, kteří si na nabízené místo dělali nárok, ale také proto, že někdy je „*tabula rasa*“²⁴ jistotou

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 121. ISBN 80-7261-033-3.

²⁴ <http://filosofie.kvalitne.cz/locke.htm>, Anglický filozof Locke tvrdí, že rozum je původně tabula rasa, nepopsaná deska, do které se teprve dodatečně obtiskují zkušenostní dojmy.

novátorství a nových přístupů. Při zvažování zdrojů získávání zaměstnanců je podstatné zvážit, která z možností je finančně i časově výhodnější. Vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám organizace je důležité vybrat která možnost má větší pravděpodobnost získání vhodného kandidáta.

Po rozhodnutí z jakých zdrojů bude organizace kandidáty na pracovní pozici získávat, následuje výběr metody, kterou organizace využije. Většina organizací, zejména těch větších nechce být omezena jen jednou variantou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Koubek uvádí „některé z častěji používaných metod:

- a) *Uchazeči se nabízejí sami*
- b) *Doporučení současného pracovníka organizace*
- c) *Přímé oslovení vyhlédnutého jedinice*
- d) *Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)*
- e) *Letáky vkládané do poštovních schránek*
- f) *Inzerce ve sdělovacích prostředcích*
- g) *Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi*
- h) *Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému*
- i) *Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů.*
- j) *Spolupráce s úřady práce*
- k) *Využívání služeb komerčním zprostředkovatelem*
- l) *Využívání počítačových sítí (internetu).“²⁵*

Některé z těchto metod budou v práci podrobněji rozvedeny:

Výhodou metody, kdy se **kandidáti nabízejí sami** je její finanční nenáročnost. Tím, že se organizaci kandidáti nabízí sami, například formou proaktivního zasílání životopisů, ušetří organizaci nemalé finanční prostředky například za inzerci, nebo náklady za personální agentury. Tuto metodu mohou využívat pouze takové organizace, které jsou pro potencionální zaměstnance atraktivní a nabízí jim jistotu, perspektivu a dobré finanční ohodnocení. Nevýhodou této metody je často až zahlcení personálního oddělení životopisy. To je časově náročné a vyžaduje důkladnou selekci životopisů.

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 127-133. ISBN 80-7261-033-3.

Doporučení kandidáta stávajícím zaměstnancem na volnou pracovní pozici je další z metod získávání zaměstnanců. Předpokládá dostatečnou reklamu organizace ze strany zaměstnance a informovanost kandidáta o tom, co mu může organizace nabídnout. Některé organizace k využívání této metody motivují své zaměstnance finančním bonusem. Aby mohla být tato metoda účelně využívána, musí organizace své zaměstnance o volném místě informovat. Tato metoda je finančně nenáročná a pro organizaci výhodná. Předpokládá se, že si stávající zaměstnanec nebude chtít udělat špatnou vizitku doporučením nevhodného kandidáta, nevýhodou může být narušení pracovních vztahů z důvodu neprůhlednosti v osobních vztazích stávajícího zaměstnance a kandidáta na pracovní pozici.

Při monitorování různých prostředí, ve kterých se pohybujeme, nebo je sledujeme, můžeme narazit na odborníka, který by byl pro organizaci přínosem. **Oslovením vyhlédnutého jedince** organizace má možnost získat nejen kvalifikovaného kandidáta, ale touto metodou získávání zaměstnanců ušetřit finanční prostředky. Nevýhodou může být zhoršení vztahů s konkurenční organizací, které jsme takového kandidáta odvedli a také možnost přeceňování se takového kandidáta, který si uvědomí svou cenu na trhu práce a může si klást nepřiměřené požadavky.

Vývěsky jsou další z finančně nenáročných metod. Organizace informuje zaměstnance o volných pozicích vyvěšením nabídky pracovní pozice na nástěnku v prostorách organizace. Tuto metodu lze využít i v externích prostorách, jako jsou vývěsky vysokých škol a dalších veřejných míst, která by potencionální kandidáti mohli navštěvovat. Vhodné využití této metody je oslovování kandidátů na běžné pracovní pozice. Pro manažerské a speciální pozice není tato metoda příliš vhodná, pro své omezené možnosti.

Prostřednictvím osob najatých k této činnosti lze do poštovních schránek vkládat **letáky s konkrétní nabídkou volné pracovní pozice**. Aby byla tato metoda efektivní, je vhodné využít ji spíše pro získávání zaměstnanců na práce méně odborné, jako jsou práce sezónní, nebo práce, které nepotřebují vysokou kvalifikaci a vzdělání. Na pozice manažerské, nebo specifické volí organizace takové metody získávání zaměstnanců, které osloví pouze okruh kandidátů s předpokládanými požadavky na poptávanou pracovní pozici. Tato metodou lze oslovit široké spektrum obyvatel dané lokality, ale

může působit podbízivým dojmem a snížit tím cenu organizace na trhu práce. Metoda vyžaduje vyšší finanční náklady na tisk letáků.

Nejvíce používaná metoda získávání zaměstnanců je **inzerce**. Organizace může inzerovat v novinách a časopisech, případně odborném tisku. Inzerování v odborných periodikách je stále využívanější metoda především u odborných pozicích, kdy se předpokládá požadovaná specializace potenciálního kandidáta na konkrétní volnou pracovní pozici. V současnosti stále častěji organizace inzerují na webových portálech a dalších médiích, jako je televize a rozhlas. Podle druhu obsazované pozice se organizace rozhodne, zda inzerce bude probíhat v regionálních médiích, nebo zda bude vhodné využít státní, nebo mezinárodní média. Organizace musí počítat s vysokou finanční náročností, proto by měla vhodnost této metody důkladně zvážit. Ne vždy musí být reakce potenciálních kandidátů adekvátní a pak musí organizace inzerce opakovat, popřípadě zvolit jinou metodu získávání zaměstnanců.

Organizace má možnost **spolupracovat se vzdělávacími institucemi** a zajistit si tak potřebné množství zaměstnanců, kteří mají požadovanou specializaci. Jistotou je potřebná kvalifikace studenta. Organizace má možnost sledovat jeho studijní výsledky. Pokud si bude chtít organizace talentovaného studenta zavázat, určitě ho osloví příslibem zaměstnání, nebo různé formy podpory během studia. Tato metoda získávání zaměstnanců je výhodná, jestliže organizace nepožaduje praxi a akceptuje omezený časový termín nástupu takového kandidáta.

Využití **spolupráce s odbory** je možné pouze v organizacích, kde fungují dobře organizované odbory s funkčním informačním systémem.

Úřady práce by neměly poskytovat nabídky volných pracovních míst pouze nezaměstnaným, ale také vyhledávat pro organizace vhodné pracovníky, kteří jsou na úřadech práce zařazeni do databáze nezaměstnaných. Tato služba úřadu práce je bezplatná. Povinností zaměstnavatele je informovat úřady práce o volných pracovních místech a požadované kvalifikaci zaměstnance a na základě těchto informací dostává organizace pouze ty nabídky, které odpovídají jejím požadavkům. Tato metoda má zatím velké rezervy, úřady práce jsou zahlceny spoustou uchazečů o práci a kooperace s organizacemi neodpovídá potřebám na trhu práce.

Organizace, využívající metodu výběru zaměstnanců **speciálními agenturami a zprostředkovatelnami práce** by měly předpokládat její vysokou finanční náročnost.

Speciální agentury a zprostředkovatelé práce za úplatu nabízejí své služby v oblasti výběru a získávání zaměstnanců. Zajistí veškeré procesy výběru kandidáta jako je inzerce, pohovory a různé testy, které pro organizaci vyselektují ty nejlepší kandidáty, ze kterých si nakonec organizace sama vybere toho nejvhodnějšího kandidáta.

Jak už bylo výše zmíněno využití personální agentury je poměrně nákladná záležitost, proto by měla organizace zvážit využití této metody. Pokud se organizace pro takovou metodu rozhodne, měla by využít služeb ověřené agentury, popřípadě vypsát výběrové řízení. Některé personální agentury se zaměřují na vyhledávání specifického okruhu pracovních míst, proto ne každá agentura je vhodná. Organizace by měla jasně formulovat požadavky na zaměstnance a domluvit si podmínky spolupráce s agenturou. Přínosem této metody je úspora času, veškeré činnosti počínaje tříděním životopisů, pohovory, testy a případně i výběrem zaměstnance jsou plně v kompetenci personální agentury. Předpokládá se, že agentura bude mít školené a zkušené konzultanty, kteří jsou motivováni odměnou za každého přijatého kandidáta.

Zprostředkovatelské agentury, které se zabývají vyhledáváním kandidátů na vyšších pozicích, jako jsou pozice manažerské, nebo pozice, které se dají těžko obsadit se nazývají headhuntingové. Doslovný překlad má význam „lovci hlav“, což napovídá o zaměření těchto agentur. Speciálně vyškolení zaměstnanci se zaměřují na přímé vyhledávání těch nejlepších zaměstnanců na trhu práce a diskretním a individuálním přístupem jim nabízí poptávanou pracovní pozici. Výhodou této metody je vzhledem k široké databázi a takzvané dravosti headhunterů možnost získání těch nejvíce atraktivních zaměstnanců, na druhou stranu takové přetahování se o zaměstnance může poškodit vztahy mezi konkurenčními organizacemi a vést k přeplácení oslovených kandidátů.

Efektivní a moderní způsob je obsazování **pracovních míst používáním počítačových sítí a elektronické získávání pracovníků**. Spočívá v umístění nabídky práce na internetových stránkách. Kandidát má možnost uložit si životopis na webové stránky a potenciální zaměstnavatel ho v případě zájmu může oslovit. Tuto metodu může využít i zaměstnavatel, který na internetových stránkách vyvěsí nabídku volné pracovní pozice. Tato metoda je finančně nenáročná, nabízí široké spektrum potenciálních kandidátů a volných pracovních míst.

Asi by bylo chybou nezmínit se o stále oblíbenějších sociálních sítích, jako Facebook²⁶, nebo LinkedIn²⁷, kterých organizace stále častěji a úspěšněji využívají k výběru zaměstnanců.

1.5 Výběr zaměstnanců a metody výběru

Posledním úkolem v procesu získávání zaměstnance je zvolit tu správnou metodu výběru zaměstnance. Z procesu získávání zaměstnance byli vybráni do užšího výběru pouze ti nejlepší uchazeči a úkolem je vhodnou formou metody výběru vybrat toho nejlepšího kandidáta, který nejvíce odpovídá požadavkům na nabízenou pozici. Správně fungující personální oddělení s vyškolenými odborníky by si mělo ve spolupráci s manažery ujasnit jakou metodu výběru zaměstnanců bude na konkrétní pozici využívat tak, aby byl celý proces co nejefektivnější a nejekonomičtější.

„Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“²⁸

Organizace využívají různé metody výběru zaměstnanců. Požadavky na zaměstnance nejsou universální, proto by organizace měla pečlivě zvážit, jakou metodu výběru zaměstnanců na určenou pracovní pozici vybere. Vhodně zvolená metoda je prvním krokem k získání toho nejvhodnějšího zaměstnance, ale i úsporou finanční a časovou. Metod výběru je mnoho, zvolení té správné metody závisí na druhu nabízené pracovní pozice a na personální politice organizace.

Koubek uvádí *„nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků.“*

- 1) Dotazník
- 2) Zkoumání životopisu
- 3) Testy pracovní způsobilosti
- 4) Assessment centre
- 5) Výběrový pohovor
- 6) Zkoumání referencí
- 7) Lékařské vyšetření

²⁶ www.facebook.com Facebook je sociální síť. Uživatelé mezi sebou sdílí informace, data a komunikují spolu. Facebook slouží především k zábavě, ale může udržovat a rozvíjet i vztahy pracovní.

²⁷ www.linkedin.com Sociální síť, podobná Facebooku. LinkedIn se zaměřuje na profesionální kariéru a propojuje uživatele s pracovním trhem, u nás, i v zahraničí.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 164-172. ISBN 80-7261-033-3.

8) *Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.*²⁹

Dotazník poskytuje základní údaje o kandidátu na pracovní pozici. Většinou se stává součástí osobního spisu a ve větších organizacích si vytvářejí vlastní standardizované dotazníky, které vyhovují požadavkům organizace.

Zkoumání životopisu je metodou základní, v praxi nejčastěji využívanou. Cílem této metody je získání základních informací o kandidátovi. Tříděním životopisů zůstávají v užším výběru ti kandidáti, kteří odpovídají svým vzděláním, kvalifikací, praxí a jazykovou vybaveností požadavkům na nabízenou pozici. Informacemi ze životopisu lze zjistit, zda kandidát často měnil místa a na základě poskytnutých údajů o minulých zaměstnáních si zajistit o kandidátovi reference. Nevýhodou této metody je často nesnadná orientace v uvedených údajích pro personalistu, který výběr kandidátů touto metodou provádí. Kandidáti často přeceňují své schopnosti a informace v životopisech bývají často nepravdivé a předimenzované.

Využívání **testů pracovní způsobilosti** se doporučuje pouze jako doplňková metoda ostatních metod výběru. Vyhodnocování testů by mělo být v kompetenci odborníka, například psychologa. Účelem těchto testů je zjistit konkrétnější informace o osobnosti, znalostech a dovednostech kandidáta. Druhy testů bývají zvoleny v závislosti na specifických požadavcích stanovených na osobnost kandidáta. V současnosti se testy inteligence odsunují do pozadí a stále větší důraz se klade na testy schopností, dovedností a testy osobnosti.

Podstatou **výběrového pohovoru** je ověřit, zda je kandidát pro nabízenou pracovní pozici vhodný, zda jsou údaje uvedené v životopisu správné a úplné. Touto metodou lze zjistit motivace kandidáta k získání nabízené pracovní pozice, jeho vyjadřovací schopnosti a určité povahové rysy. Výše zmíněná metoda je však nedostačujícím prostředkem k odhalení všech požadovaných informací o daném kandidátovi. Nedostatečnou kompetenci osobního pohovoru lze následně doplnit jinými psychologicky propracovanějšími metodami.

Zásadou správně vedeného pohovoru je vyhýbat se takovým chybám, jako je subjektivní pohled na kandidáta, efekt podobnosti, nebo haló efekt. Neměly by se používat otázky diskriminačního charakteru, otázky osobní zasahující do soukromí

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 164-172. ISBN 80-7261-033-3.

kandidáta na práci. Dobře vedený pohovor předpokládá kvalifikované a připravené členy výběrové komise, jasnou strukturu a dobře připravené otázky. Účastníky výběrového pohovoru bývá na jedné straně zaměstnanec personálního oddělení organizace, konzultant personální agentury, přímý nadřízený pozice, o kterou se kandidát uchází, nebo psycholog. Na straně druhé je to kandidát na obsazovanou pozici, který by měl být na pohovor připravený a obeznámený se základními informacemi o organizaci, pro kterou by chtěl pracovat. Zpětná vazba o výsledcích výběrového řízení by měla být slušností a vypovídá o firemní kultuře organizace.

Protože pohovor je nejběžnější metodou výběru kandidáta, práce se bude zabývat formou a strukturou pohovoru podrobněji. *“Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru³⁰:*

a) Pohovor 1+1.

Forma pohovoru z očí do očí, kdy kandidát vede rozhovor, buď s nadřízeným volného pracovního místa nebo zaměstnancem personálního oddělení.

b) Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí).

Pohovoru se účastní více osob, které jsou dokonale seznámeny s pracovním místem. Účastníky by měli být přímý nadřízený volného pracovního místa, personalista, kandidát na práci a případně hodnotitel se znalostmi psychologie. Několik hodnotitelů může působit na kandidáta stresujícím dojmem, ale vzhledem k počtu účastníků může být objektivnější.

c) Postupný pohovor.

Probíhá formou několika samostatných pohovorů kandidáta s různými jednotlivci, jako je přímý nadřízený pracovního místa, pracovník personálního oddělení a psycholog. Hodnotitelé na základě zjištěných informací vyhodnotí vhodnost kandidáta a možnosti jeho přijetí na volné pracovní místo.

d) Skupinový (hromadný) pohovor.

Pohovor, kterého se účastní v rámci šetření času a zjištění komunikativnosti kandidátů několik kandidátů a několik hodnotitelů.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 168. ISBN 80-7261-033-3.

„Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

e) *Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor.*

Tento pohovor nemá jasně danou strukturu a průběh pohovoru se nechává volně plynout. Tato metoda není příliš přesná, chybí zde možnost srovnání výsledků s ostatními kandidáty.

f) *Strukturovaný (standardizovaný) pohovor.*

Je založen na pečlivé přípravě, průběh pohovoru je u všech kandidátů stejný. Ti jsou vybíráni na základě srovnání výsledků s ostatními kandidáty. Výhodou této metody je její validita.

g) *Polostrukturovaný pohovor.*³¹

Kombinace nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Otázky jsou pevně stanoveny, jejich pořadí je však nahodilé. Hodnotitel může vzhledem k povaze pohovoru vnést do pohovoru zmatek a nemusí tak nedosáhnout požadovaného cíle pohovoru.

Na základě **zkoumaných referencí** od minulých zaměstnavatelů si lze udělat úsudek o chování a pracovním výkonu kandidáta. Tato metoda organizaci poskytuje možnost ověřit a doplnit si informace poskytnuté kandidátem. U této metody je důležité uvědomit si, že na základě osobních, nebo pracovních vztahů mohou být informace zkresleny jak pozitivním, tak i negativním způsobem.

Lékařské vyšetření se využívala v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení ostatních lidí, nebo samotného pracovníka. Využití této metody bylo nutné zvážit, metoda se považovala za diskriminační. Od 1.4.2012 došlo ke změnám v Zákoníku práce a závodní lékařské péči o zaměstnance, kdy vznikla zaměstnavateli povinnost zajistit všem stávajícím i nově nastupujícím zaměstnancům pracovní lékařské služby.³² To znamená, že zaměstnanec nemůže nastoupit do zaměstnání dříve, než po absolvování vstupní lékařské prohlídky. Zaměstnavatel získá informace o zdravotním stavu zaměstnance, zda je na danou pozici vhodný a zda může nabízenou práci vykonávat. Nově nastupující zaměstnanec si vstupní prohlídku na rozdíl od stávajících zaměstnanců hradí sám, v případě přijetí zaměstnance do pracovního poměru zaměstnavatel náklady související se vstupní prohlídkou zaměstnanci uhradí.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 169. ISBN 80-7261-033-3.

³² Zákon o specifických zdravotních službách číslo 373/2011 Sb., který vchází v platnost 1.4.2012.

2 ASSESSMENT CENTRUM

Jak bylo výše zmíněno, aby mohla personální práce přinášet organizaci očekávané výsledky, musí být všechny personální procesy nastaveny tak, aby se slučovaly s plány a cíli organizace. Jednou z podmínek, aby mohlo být těchto cílů dosaženo je získávání a výběr lidských zdrojů.

Tato kapitola se bude podrobně zabývat Assessment centrem, což je jedna z metod, kterou můžeme v organizaci dosáhnout kvalitních lidských zdrojů.

2.1 Definice Assessment centra

Assesment centrum je v současné době poměrně často využívaná metoda výběru zaměstnanců. Jedná se o speciální diagnostickou metodu, kdy hodnotitel na základě určených požadavků vybírá zaměstnance z většího počtu uchazečů. Byla snaha přeložit název metody Assessment Centre do českého jazyka, našly se i vhodné ekvivalenty jako hodnotící středisko, nebo diagnosticko - výcvikový program, v českém jazyce se ale ustálil název metody Assessment centrum.

Hroník Assessment centrum popisuje touto definicí: *„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení.“*³³

Na základě tvrzení výše zmíněného autora je nutností při realizaci metody Assmessment centra účast více hodnotitelů, protože není stanoven správný výsledek a metoda by jinak mohla svádět k výběru kandidátů na základě subjektivního dojmu.

Kyrianová vnímá metodu Assessment centra jako víceúčelovou: *„Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“*³⁴

³³ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno: ERA, 2002. s 46. ISBN 80-86517-20-9.

³⁴ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. s. 8. ISBN 80-86471-21-7.

Z citace autorky vyplývá, že Assessment centrum neslouží pouze jako metoda výběru zaměstnanců, ale také jako metoda identifikace vzdělávacích potřeb, dále jako metoda při snižování počtu zaměstnanců, kdy na základě této metody se vybírají ti, se kterými společnost ukončí pracovní poměr. Jako poslední funkce Assessment centra je zatím málo využívaná metoda tréninková.

2.2 Možnosti využití Assessment centra

Možnosti využití této metody se vzájemně prolínají, podle Kyrianové se dělí do tří základních kategorií:

- 1) *„Obsazování volných pracovních pozic*
- 2) *Identifikace rozvojového potenciálu*
- 3) *Assessment centrum jako tréninková metoda.*“³⁵

První možností využití této metody je výběr zaměstnanců na volné pracovní pozice kandidáty jak z interních tak i z externích zdrojů. Většinou se vybírá z většího počtu uchazečů (obvykle 4 - 12, ale i s více než dvaceti uchazeči lze provést kvalitní Assessment centrum). Tato metoda je vhodná využít při výběru uchazečů do speciálních profesí, kde lze předpokládat nedostatek zkušeností a znalostí, ale cílem je najít na základě modelových situací, testů a dalších metod nejvhodnější uchazeče.

*„Cílem je zhodnotit, jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi (většinou – ale ne pouze – aby byli úspěšní ve vyšších manažerských pozicích).“*³⁶

Další možností k využití metody Assessment centrum je *„pro identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců. Zde je velmi důležitá důvěra účastníků. Že jde skutečně o identifikaci rozvojového potenciálu a ne o cestu, jak vybrat nejvhodnějšího pracovníka a ostatních se zbavit.“*³⁷

Touto diagnostickou metodou lze zjistit určité vlastnosti, znalosti, vlastnosti a dovednosti zaměstnance, nebo celých skupin zaměstnanců. Na základě výsledku diagnostického programu můžeme stanovit plán pro jeho osobní rozvoj. Podmínkou pro

³⁵ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. s. 16-17. IBSN 80-86471-21-7.

³⁶ MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. s. 10. IBSN 80-7310-004-5.

³⁷ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. s. 17. IBSN 80-86471-21-717.

nastavení rozvojových aktivit je identifikace cíle rozvoje, kam chce organizace takového zaměstnance směřovat.

Tréninková metoda zatím není organizacemi dostatečně využívána a je určena jako metoda pro trénink manažerských dovedností a práce v týmu.

*„Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.“*³⁸

2.3 Assessment centrum z historického pohledu

I když metoda Assessment centrum působí jako metoda nová, její počátky lze nalézt již ve starořeckých bájích, kde je zaznamenána možnost výběru formou zkouškových situací. Logicky je tato metoda spojována i s armádou, už Caesar si pečlivě vybíral své nejlepší válečníky. Výsledek by se přeneseně dal aplikovat do dnešního Assessment centra, to, že jen s těmi nejlepšími lze dosáhnout největších výsledků platí i v současnosti. Tuto metodu můžeme zasadit i do dob středověkých rytířských soubojů, kde bohužel důsledky výběru měly poněkud fatální dohru stejně jako inicializační obřady, kde mnohdy až krutá zkouška zdatnosti byla vstupní branou do světa dospělých.

V 19. století se traduje vznik psychologických testů. Ty v počátku nebyly příliš objektivní, musely projít dlouhodobým vývojem, než se staly validními a podávaly o osobnosti člověka odpovídající výsledky.

V českých zemích počátky ověřování pracovních schopností zaměstnanců nastavily Zlínské Baťovy závody, kde se kladl velký důraz na výběr zaměstnanců. I když Baťa byl v této oblasti v českých zemích průkopníkem, období průmyslové psychologie v roce 1951 ustrnulo a k recesi došlo pod vlivem zahraničních vzorů až po roce 1989.

³⁸ MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. s. 11. ISBN 80-7310-004-5.

2.4 Význam Assessment centra při výběru zaměstnanců

Každá společnost musí vyhodnotit, jaké metody bude využívat k výběru svých zaměstnanců. Assessment centrum je moderní pojem, přesto je důležité posoudit, zda je tato metoda získávání lidských zdrojů pro konkrétní organizaci výhodná. Některé společnosti jsou přesvědčené, že tuto metodu využívají, ale se opravdu jednalo o metodu Assessment centrum, musí být dodržena základní kritéria. „*Aby se vůbec ještě dalo hovořit o AC, měl by soubor zmíněných metod (lépe asi technik); někdy se používá termínu „cvičení“ zahrnovat:*

- *(předem) jasně definované parametry, které chceme zjišťovat,*
- *musí být použito více druhů technik,*
- *většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky (dimenze, vlastnosti, dovednosti) uplatní - a to v současnosti nebo ještě lépe v budoucnosti,*
- *chování účastníků musí být ve většině situací AC sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli,*
- *závěrečná zpráva o každém účastníku musí být výslednicí všech použitých technik a musí přihlížet k závěrům všech příslušných pozorovatelů.“³⁹*

Dále se musí posoudit, kdy je vhodné metody Assessment centra využívat. Jedním z nejpodstatnějších důvodů proč organizace Assessment centrum využívat je stále větší popularity této metody a odbornost některých HR týmů, schopných realizace kvalitního Assessment centra. Dále by to měla být finanční a časová úspora. Ale není tomu tak vždy, ne každý realizuje Assessment centrum tak, jak by mělo vypadat a ne vždy je metoda Assessment centra vhodná. Naopak může nevhodná realizace této metody znamenat jak finanční, tak i časovou nevýhodnost.

Zaměstnanci personálního oddělení jsou obeznámeni s důsledky chybného výběru kandidáta. Pokud do nákladů na výběr nevhodného uchazeče zahrneme finanční prostředky na inzerci, personální agentury, zaškolení zaměstnance, práci personalisty, vybavení pracovního místa a následně náklady na odstupné při ukončení pracovního poměru s takovým zaměstnancem, můžeme se dostat na dosti vysokou sumu. Těmto

³⁹ MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. s. 9-10. ISBN 80-7310-004-5.

přehmatům se snaží každý personalista vyhnout. Kromě těchto ekonomických důvodů jsou ještě důvody časové, protože některá pracovní místa jsou klíčová a velká prodleva v nalezení nového zaměstnance může mít pro společnost nepříznivé důsledky. Dalším důvodem proč metodu Assessment centra využívat je možnost získat přehledné a ucelené informace a v průběhu této metody výběru možnost uchazeče porovnávat.

„K výhodám assessment centra patří i vyšší míra akceptace výsledků výběrového řízení (a nižší demotivace odmítnutých kandidátů) a možnost bezprostředního navržení individuálního nebo skupinového tréninkového programu navazujícího na assessment. Odborně provedené assessment center umožňuje lépe předpovědět budoucí pracovní úspěšnost kandidátů než posuzování založené převážně na přijímacím interview především proto, že se nespolehá na výpovědi kandidátů a jejich pozorování jen při rozhovoru, ale umožňuje sledovat uchazeče v situacích vyžadujících jejich plné nasazení.“⁴⁰

Jsou odborné pozice, na které je metoda Assessment centra nevhodná, například specialistů je stále nedostatek a najít jednoho vhodného kandidáta je obtížný úkol. Jsou pozice, kde je metoda Assessment centra naopak efektivní. Využití této metody je vhodné pro kandidáty ucházející se o vyšší manažerské pozice, některé pozice specialistů, pozice, na které se hlásí větší množství kandidátů a i když se dá šance všem, vyberou se jen ti nejlepší.

2.5 Role v Assessment centru

„Základním vlivem, který působí na průběh a výsledky AC, jsou postoje a role osob, které se AC účastní v různých rolích“.⁴¹ Při Assessment centru se můžeme setkat s několika rolemi, každá z nich má při realizaci svůj účel.

Moderátor je odpovědná osoba, která nejen Assessment centrum vede, ale také je za projekt odpovědná. Od moderátora se očekává nejen koordinace celého projektu, ale také součinnost se všemi zúčastněnými. Moderátor zpravidla sestavuje program Assessment centra a bývá i autorem testů a modelových situací. Může se stylizovat do určité role, která mu vzhledem k typu Assessment centra přijde vhodná.

⁴⁰ AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. str. 97. IBSN 80-7357-148-X.

⁴¹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. s. 49. IBSN 80-86471-21-717.

Dalším účastníkem může být manažer. Někteří manažeři nechtějí nechat výběr nového zaměstnance do svého týmu v rukách jiných osob a raději se výběru zaměstnance účastní osobně. Většinou má zásadní slovo ve výběru kandidáta, ale pokud akceptuje názory svých kolegů, spolutvůrců, může eliminovat chyby, kterých by se dopustil pod vlivem subjektivního dojmu z Assessment centra.

Hodnotitelem může být jak manažer, tak moderátor, popřípadě další účastník Assessment centra, který hodnotí výkon kandidáta. K tomu, aby se hodnotitelé vyhnuli chybám, kterých by se mohli dopustit na základě svého subjektivního pohledu na kandidáta, je doporučováno více hodnotitelů. Kvalitní hodnotitel je důkladně připraven a proškolen, tak, aby se uměl vyhnout atribučním chybám. Pro objektivitu celého projektu je vhodné zaznamenávat veškeré výsledky Assessment centra k závěrečnému vyhodnocení.

Kandidát je ten, kdo se zajímá o nabízenou práci a po celou dobu Assessment centra je jeho chování a jednání sledováno a hodnoceno pozorovateli. Kandidát by měl na Assessment centrum přijít připravený. Assessment centrum je stále považováno za metodu, ze které by měli mít kandidáti obavy a pokud není vedeno kvalitně a objektivně, jsou tyto obavy oprávněné. Ale mnoho organizací se vzhledem ke stále častějšímu využívání této metody naučilo vést Assessment centrum, tak, aby se tyto obavy staly neoprávněnými.

Psycholog může být dalším účastníkem Assessment centra, je však možné, že moderátor nebo jiný hodnotitel je vyškolen v oblasti psychodiagnostiky, potom není nutné, aby se na realizaci Assessment centra psycholog podílel.

2.6 Metody používané v Assessment centru

Assessment centrum je postaveno na předem připravovaném sledu různých technik, které mají získat ucelený rámec informací o kandidátech. Tyto techniky se dají dělit do několika skupin, Montag je rozdělil tímto způsobem: *„Bez nároku na úplnost, v procesu AC jsou obvykle používány následující techniky (někdy jsou nazývány také jako „disciplíny“ nebo „cvičení“):*

- 1. Skupinová diskuse*
- 2. Individuální prezentace*
- 3. individuální či skupinové řešení problému*

4. *Řízení porady*
5. *Třídění došlé pošty“*
6. *Hraní rolí*
7. *Zjišťování faktů*
8. *Manažerské hry*
9. *Případové studie*
10. *Řízený rozhovor s účastníkem*
11. *Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem*
12. *Některé metody psychodiagnostiky“⁴²*

Některé z těchto metod jsou využívány ve formě individuální, kdy jsou při modelové situaci přítomni hodnotitelé a kandidát. Jedná se o takové situace jako je například rozhovor, kdy musí být pozornost hodnotitelů soustředěna na jednoho kandidáta. Při využívání techniky diskuse, je podstatou práce ve skupině.

Množství a druh těchto cvičení vychází z potřeb organizace a některé z těchto nejčastěji používaných technik budou popsány v praktické části této bakalářské práce.

⁴² MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. s. 31. ISBN 80-7310-004-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ASSESSMENT CENTRUM NA POZICI OPERÁTOR JUNIOR

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat problematikou výběru zaměstnanců v jedné finanční společnosti. Tato společnost figuruje na českém trhu téměř dvě desetiletí a metodu Assessment centra praktikuje přibližně dvanáct let.

Organizace k využití této metody využívá interních zdrojů, jde tedy interní Assessment centrum. Konají se výhradně v prostorách organizace a hodnotitelé jsou speciálně vyškolení odborníci z řad zaměstnanců. Protože se tato metoda výběru zaměstnanců osvědčila, je využívána téměř pravidelně na pozice, kde je využití této metody vhodné.

Zpočátku byla tato metoda výběru zaměstnanců společností využívána především na pozice administrativních pracovníků a obchodníků a na různé úrovně manažerských pozic. V současné době je tato metoda využívána především na speciální pozice, na základě vyhodnocení efektivity této metody je nově využívána na obsazování pozice pasivního operátora.

Všeobecně se hovoří o „životnosti operátora“, která je maximálně dva roky, spíše však méně, proto se výběru operátorů věnuje důkladná péče. Náplň práce operátora je na trhu práce posuzována jako jedna z nejtěžších.

V zájmu organizace je, aby vybrala ty správné zaměstnance na správné místo a co nejvíce omezila fluktuaci zaměstnanců na této pozici. Důkladné zaškolení operátora je nejen časově náročné, ale i nákladné. Operátor svým jednáním reprezentuje organizaci, proto je kladen důraz na výběr těch zaměstnanců, kteří mají výborné vyjadřovací schopnosti, jsou pohotoví a odolní proti stresu. Zda kandidát na práci takové vlastnosti a schopnosti má, lze zjistit speciálními metodami, jako jsou testy, pohovory a modelové situace. Tyto požadavky jsou uvedeny v příloze A. V tomto případě jako nejvhodnější metoda výběru zaměstnanců na pozici pasivní operátor byla manažerem kontaktního centra a pracovníky personálního oddělení vybrána nově metoda Assessment centra s tím, že se ověří, zda je efektivní.

3.1 Vyhodnocení potřeby zaměstnance

Společnost na základě analýzy potřeby zaměstnanců rozhodla o změnách v provozu kontaktního centra a vytvoření dvou týmů pasivních operátorů. Strategií organizace je proklienský přístup, proto bylo navrženo zásadní řešení zkvalitnění komunikace s klienty. Jako ideální řešení bylo navrženo rozšíření kontaktního centra. Představenstvo přijalo návrh, že kontaktní centrum bude rozšířeno o dva týmy operátorů juniorů, z nichž jeden tým bude zpracovávat e-maily klientů a tým druhý bude poskytovat servis po telefonu. Doposud kontaktní centru pracovalo v pěti týmech, z nichž každý tým se specializoval na jinou oblast komunikace se zákazníky.

Tabulka 1: Přehled týmů v kontaktním centru

Manažer kontaktního centra
Metodici a vedoucí týmů
Tým 1 retenční tým
Tým 2 e-mailový tým
Tým 3 servisní tým
Tým 4 servisní tým
Tým 5 servisní tým

Zdroj: Autor

Každý z týmu se specializuje na jinou oblast komunikace se zákazníky, dělí se na takzvané znalostní skupiny:

- Retenční tým 1 předchází ztrátám klientů a získává zpět ty, co chtějí odejít.
- E-mailový tým 2 komunikuje si klienty prostřednictvím e-mailové pošty.
- Servisní tým 3 řeší telefonické dotazy klientů.
- Servisní tým 4 řeší telefonické dotazy klientů v cizím jazyce.
- Servisní tým 5 řeší specifické dotazy klientů.

Vzhledem k vytíženosti operátorů a stále se zvyšujícímu počtu dotazů od klientů se posílení týmu servisního týmu o dva další týmy stalo nutností k udržení služeb kontaktního centra v potřebné kvalitě.

Manažer kontaktního centra podal na personální oddělení požadavek doplnění čtrnácti zaměstnanců na pozici operátor junior do call centra společnosti. Manažer kontaktního centra udal přesnou představu o obsahu práce operátora, na základě které byl vytvořen popis pracovního místa. Následovala specifikace požadavků na pracovníka, který má na pozici pasivního operátora nastoupit.

3.2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance

Prvním úkolem pro personální oddělení bylo vytvořit s manažery kontaktního centra popis pracovního místa a profil pracovníka a rozhodnout o místu výkonu práce, fondu pracovní doby a mzdě zaměstnanců se systémem hodnocení výkonu zaměstnanců. V popisu volného pracovního místa byla stanovena odpovědnost zaměstnance a záměry a cíle jeho práce.

Obrázek 3: Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice - operátor junior

od nástupu do kvalifikace na pozici operátor certifikace na pozici operátora juniora probíhá na základě testu, který je součástí vstupního školení operátor junior se dělí do znalostních skupin, které nejsou definovány pracovní smlouvou, ale popisuje je Kariérní řád KC operátor junior zpracovává příchozí hovory a od 6. měsíce může pracovat ve znalostní skupině,

vybraní operátoři komunikují s klienty na ANJ skill po telefonu a vyřizují cizojazyčné e-maily klientů

Operátor junior (Kontaktní centrum)

Pracovní náplň:

- *Telefonická komunikace s klienty (příchozí hovory)*
- *Registrace škod a vyřizování pojistných událostí*
- *Poskytování informací ke smlouvám a platbám klientů*
- *Poskytování informací ohledně produktů pojišťovny*

Požadujeme:

- *Ukončené SŠ vzdělání s maturitou*
- *Výborná znalost českého pravopisu*
- *Jasný, srozumitelný a příjemný mluvený projev*
- *Uživatelská znalost MS Office (schopnost učit se nové programy)*
- *Odolnost proti stresu, trpělivost, pečlivost, komunikativnost*

Výhodou: znalost anglického případně německého jazyka, psaní všemi 10-ti prsty, znalost obchodní korespondence

Nabízíme:

- *Široké spektrum zaměstnaneckých výhod*
- *Pracovní doba od pondělí do pátku*
- *Důkladné zaškolení a možnost nadále se vzdělávat*
- *Možnost kariérního růstu a odborného rozvoje*

Zdroj: Autor podle interních zdrojů organizace

Organizační oddělení vytvořilo plánovaná místa zaměstnanců v organizační struktuře. Přijetí zaměstnanci budou rozděleni do dvou týmů, každý tým bude mít svého nadřízeného, který bude zaměstnancům práci přidělovat a kontrolovat jejich výkon. Bylo stanoveno, pod jakými nákladovými středisky budou přijetí zaměstnanci vedeni.

Popis práce a profil pracovníka je přínosný rovněž pro uchazeče o pracovní pozici, který bude mít konkrétní představu o nabízené práci. Podrobné informace pomohou přilákat kandidáty, kteří by se o práci možná ani neucházeli a vyloučit ty, kteří by požadavkům nevyhovovali, nebo neměli minimální požadované maturitní vzdělání.

Termín konání Assessment centra byl stanoven na 11.1.2013, v prostorách kontaktního centra byla vybrána vhodná zasedací místnost. Do role hodnotitele byl vybrán manažer kontaktního centra, který práci operátora zná a má s výběrem zaměstnanců touto metodou dlouholeté zkušenosti. Dalšími hodnotiteli byli dva zaměstnanci personálního oddělení, jeden s bohatými zkušenostmi s Assessment centrem, druhý hodnotitel z HR oddělení se zkušenostmi pouze jako pozorovatel.

3.3 Forma získání zaměstnance

Druhou fází získávání zaměstnanců je oslovení potencionálních zaměstnanců. Jako nejvhodnější byla zvolena metoda získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a to formou inzerce. Vedle klasické mediální inzerce v regionálních denících došlo k využití internetové inzerce, prostřednictvím internetových portálů. Nejprve byl zadán inzerát přes portál www.prace.cz, ale reakce potencionálních kandidátů nesplnila očekávání a proto byl kromě portálu www.jobs.cz využito i regionálního serveru pardubického kraje www.pracevpardubicich.cz. Dalším návrhem bylo využití reklamy na prostředcích městské hromadné dopravy, ale tato metoda byla vyhodnocena jako neefektivní a finančně náročná.

Další formou oslovení kandidátů byla nabídka práce na vlastním firemním webu, který má vysokou návštěvnost. Všechny uvedené formy inzerce oslovily široké spektrum kandidátů. Využilo se i metody doporučení zaměstnanci a z doporučených deseti kandidátů mělo pouze pět požadované maturitní vzdělání, jeden z kandidátů měl vysokoškolské vzdělání. Tito kandidáti byli pozváni na Assessment centrum, úspěšnost těchto šesti doporučených kandidátů byla 100%.

Zaměstnavatel využívá metody doporučení kandidáta stávajícím zaměstnancem často a vyplácí za každého získaného zaměstnance mimořádnou odměnu od manažera kontaktního centra. Pokud zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, který bude u společnosti pracovat minimálně tři měsíce po skončení zkušební doby, může získat mimořádnou odměnu podle pravidel zakotvených v interním předpisu organizace. Odměna bude vyplacena pouze v případě splnění těchto podmínek:

- 1) zaměstnanec zašle životopis doporučeného kandidáta na práci ze svého pracovního e-mailu na kontaktní osobu,
- 2) zaměstnanec svého vedoucího čtvrtý měsíc po nástupu nového kandidáta do zaměstnání požádá o vyplacení mimořádné odměny,
- 3) zaměstnanci je vyplacena mimořádná odměna v nejbližším výplatním termínu.

Na nabídku pracovní pozice operátor formou inzerátu (příloha B) reagovalo zasláním životopisu 65 kandidátů. Z nich mělo pouze 44 maturitní vzdělání, 2 kandidáti měli vysokoškolské vzdělání a dalších 19 kandidátů mělo pouze základní vzdělání. 22 kandidátů nebylo vybráno vzhledem nedostatku praxe, nebo vysokým finančním nárokům. V prvním kole bylo po důkladném třídění životopisů vybráno 24 kandidátů, dva kandidáti s vysokoškolským vzděláním a 22 kandidátů s maturitním vzděláním, jejichž profil odpovídal požadavkům na pracovní pozici operátor junior. K těmto vybraným kandidátům se přiřadilo 6 kandidátů doporučených stávajícími zaměstnanci, na Assessment centrum byl v konečné fázi pozváno 30 kandidátů.

Tabulka 2: Přehled vzdělání kandidátů

Kandidáti, kteří zaslali životopisy	65
Kandidáti s vysokoškolským vzděláním	2
Kandidáti s maturitním vzděláním	44
Kandidáti se základním vzděláním	19
Kandidáti doporučení zaměstnanci	10
Kandidáti s vysokoškolským vzděláním	1
Kandidáti s maturitním vzděláním	5
Kandidáti se základním vzděláním	4
Kandidáti pozvaní na Assessment centrum celkem	30
Kandidáti pozvaní na Assessment centrum s VŠ vzděláním	3
Kandidáti pozvaní na Assessment centrum s maturitním vzděláním	27

Zdroj: Autor

Vybraní kandidáti byli personálním oddělením telefonicky kontaktováni a formou prescreeningu na základě otázek zkušené pracovnice personálního oddělení byla ověřena jejich slovní zásoba, přízvuk, nevhodné slangové výrazy, vady řeči a další předpoklady pro výkon práce a setrvání v organizaci. Posoudily se i požadavky na plat kandidáta, a pokud byly výsledky tohoto předvýběru vyhovující, byl vybraným kandidátům zaslán e-mail se základními informacemi a pozvánkou na Assessment centrum. Nevyhovujícím kandidátům byla ihned dána zpětná vazba s odůvodněním, proč nepostupují do dalšího kola výběru.

3.4 Příprava Assessment centra

Na základě požadavků na kandidáty sestavili zástupci personálního oddělení s manažery kontaktního centra plán Assessment centra, sestavili soubor vhodných testů pro uchazeče a plán modelové situace. Manažer kontaktního centra spolu se zástupci personálního oddělení rozhodli, že Assessment centrum bude mít tři vyřazovací kola a po každém kole bude uchazečům poskytnuta zpětná vazba. Čtvrté kolo, takzvaný adaptační den bude pouze pro ty adepty, kteří potvrdí potenciál na pozici operátor junior v předešlých třech vyřazovacích kolech Assessment centra. Informace o tom, zda bude kandidát přijat do pracovního poměru hodnotitel kandidátům sdělí až po absolvování adaptačního dne.

Pro orientaci v harmonogramu dne byl hodnotitelům i kandidátům vytvořen plán Assessment centra, ve kterém bylo uvedeno časové rozpětí jednotlivých úkolů a další informace o programu dne. Tento harmonogram dostal každý z účastníků Assessment centra. Časový plán Assessment centra je součástí přílohy C.

3.5 Realizace Assessment centra

V určený den se na Assessment centru sešli tři hodnotitelé a dvacetšest kandidátů z třiceti pozvaných. Dva se omluvili pro nemoc a další dva kandidáti se nedostavili.

Assessment centrum zahájil v pozici moderátora manažer kontaktního centra uvítáním kandidátů, představením hodnotitelů a vysvětlením jejich hodnotitelské role. Každý z hodnotitelů dostal hodnotící formulář s přiloženým životopisem kandidáta,

kam bude v průběhu konání Assessment centra zapisovat výsledky jednotlivých úkolů kandidátů a případné poznámky k jejich znalostem, dovednostem a chování. Dokument zároveň složil jako podklad ke konečnému vyhodnocení Assessment centra a rozhodnutí o přijetí, nebo nepřijetí kandidáta.

K vyhodnocení výsledků se používala bodová škála stanovená pro každé vyřazovací kolo. Hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce. Dokument je součástí přílohy D.

Tabulka 3: Bodová škála k vyhodnocení jednotlivých kol AC

Assessment centre	Postupuje	Nepostupuje	
1.kolo	Ano	Ne	Hodnoty ke splnění
2.kolo	16-21	1-15	Bodový rozsah
3.kolo	11-15	1-10	Bodový rozsah

Zdroj: Autor

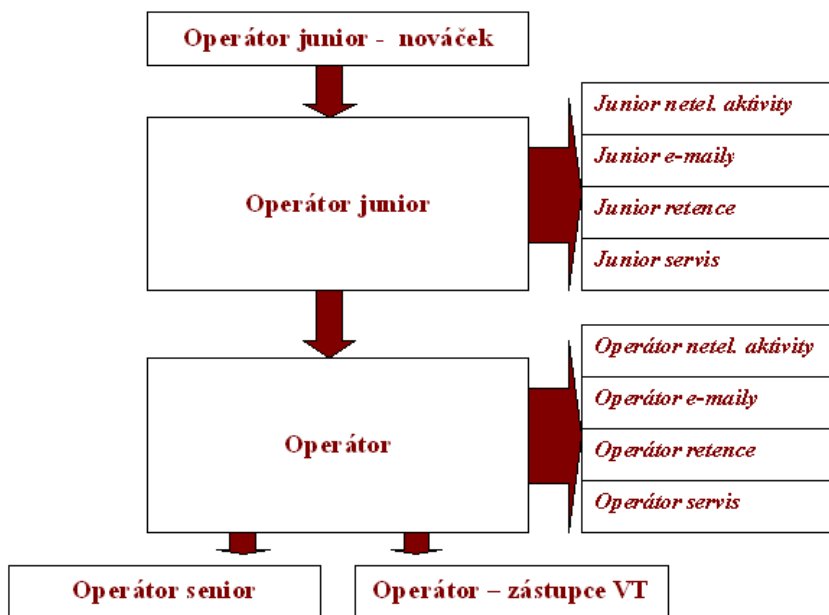
Moderátor Assessment centra vysvětlil několik provozních záležitostí, formu oslovení, používání jmenovek, informace pro základní orientaci kandidátů v prostorách společnosti a nabídl jim možnost občerstvení. Kandidátům byl představen program dne formou prezentace a vysvětlena funkce tří výběrových kol a adaptačního dne. Kandidáti byli obeznámeni s tím, že účast na Assessment centru je dobrovolná a že mohou kdykoliv odejít. Veškeré materiály a testy budou v případě neúspěšnosti kandidáta skartovány, v případě úspěchu se stanou součástí osobní složky kandidáta.

První kolo po úvodním uvítání uzavíral krátký diktát test znalosti psaní na PC s několika úkoly pro úpravu napsaného textu. Účelem testu bylo prokázat schopnost kandidátů práce s počítačem. Hodnotitelé procházeli mezi kandidáty a vyhodnocovali na připraveném formuláři jejich schopnosti psaní na počítači během diktátu. Hodnotitelé sledovali gramatickou správnost textu, rychlost psaní, překlepy, úplnost textu a následné úpravy textu, jako je kopírování, formátování, vytváření a pojmenovávání složek. Po ukončení testu hodnotitelé během krátké přestávky vybrali ty kandidáty, kteří ve psaní na PC dosáhli požadované úrovně. Všem kandidátům byla poskytnuta zpětná vazba, sedm neúspěšných kandidátů dostalo informaci, že v Assessment centru nepokračují.

Druhé kolo s devatenácti pokračujícími kandidáty začal manažer kontaktního představením pozice, popisem pracovního místa, prezentací firemní kultury, benefitů a kariérním plánem.

Kariérní plán ve společnosti je velmi specifická záležitost a jeho základem je vést zaměstnance k vysokým pracovním výkonům.

Obrázek 4: Organizační struktura kontaktního centra



Zdroj: Autor na základě organizační struktury organizace

Kariérní plán spočívá v možnosti kariérního růstu zaměstnanců, za splnění určitých podmínek. S postupem v operátorských pozicích souvisí i růst mzdy a další výhody. Jednotlivé pozice jsou nastaveny pravidly zakotvenými v interních dokladech společnosti.

Operátor junior nováček zůstává v této pozici od nástupu do ukončení vstupního školení, které je ukončeno závěrečným testem. Jeho pracovní náplní je odbavování příchozích servisních hovorů v rámci asistované praxe na lince. Po absolvování všech školení a závěrečného testu může nastoupit na následující pozici.

Operátor junior zpracovává samostatně příchozí hovory, od šestého měsíce od nástupu do zaměstnání může pracovat ve znalostní skupině. Jeho mzda je navýšená o výkonovou odměnu a po absolvování závěrečného testu může postoupit na vyšší pozici.

Na pozici **Operátor** se může zaměstnanec posunout až od 9. měsíce od nástupu do zaměstnání. Většinou bývá zařazen do určité znalostní skupiny. Jeho mzda je navýšena o výkonovou odměnu, která je rozčleněna na několik oblastí hodnocení. Zpravidla bývá hodnocena kvalita, produktivita a činnosti dle znalostní skupiny. Pokud úspěšně vykoná kvalifikační testy, může se v kariérním řádu posunout o jednu příčku.

Operátor – senior na tuto pozici se může zaměstnanec posunout až po minimálním šestiměsíčním působení na pozici operátor. Jeho hlavní činností je zpracovávání příchozích hovorů, většinou ve znalostní skupině. Bývá vyškolen ve vybrané odborné oblasti, na kterou se specializuje a výborně se v ní orientuje. Svou odbornost využívá při činnostech jako je školení operátorů, podpora nováčků v provozu a účastní se na nových projektech. Jeho mzda je navýšena o výkonovou odměnu.

Pokud se zaměstnanec na této pozici osvědčí, může se posunout na pozici **Operátor – zástupce vedoucího týmu**. Podmínkou je minimálně šestiměsíční působení na pozici operátor. Pracuje ve znalostní skupině, kde zpracovává příchozí hovory. Jeho pracovní náplní je také plná podpora vedoucího týmu, plní zadané úkoly, přebírá administrativní úkoly, pomáhá ostatním členům v týmu, zastupuje vedoucího týmu v době jeho nepřítomnosti a účastní se porad. Je ohodnocen odpovídající základní mzdou a výkonovou odměnou

Představení kariérního řádu v rámci Assessment centra je pro kandidáty velmi motivující. Někteří z kandidátů mají potřeby kariérního růstu a informace o tom, že mohou dosáhnout nejen kariéry, ale i vyššího finančního ohodnocení je následně vede k dobrým pracovním výkonům a loajálnímu chování k organizaci.

Assessment centrum pokračovalo krátkou sebezprezentací kandidátů. Každý z pokračujících kandidátů dostal k dispozici dokument se zadáním úkolu a prezentací důkazů. Z deseti vlastností si měl vybrat tři, které ho nejvíce vystihují a popsat proč si vybral právě tyto vlastnosti. Dvě minuty hovořil o sobě, svých pracovních zkušenostech a schopnostech. Po vyčerpání času dostal prostor k sebezprezentaci další kandidát. Úkolem hodnotitelů bylo sledovat, zda dokáže kandidát svým projevem zaujmout, zda mluví hlasitě a srozumitelně, zda dobře artikuluje. Dále se hodnotilo využití času kandidáta k sebezprezentaci a jeho motivaci. Výsledky hodnotitelé zaznamenali do formuláře. Všech devatenáct kandidátů podstoupilo test sebezprezentace, u tří z nich byly výsledky neuspokojivé. Test sebezprezentace je uveden v příloze E.

Dalším úkolem byl test paměti a pozornosti, kdy byl kandidátům přečten krátký text s příběhem. Ti měli zodpovědět osm otázek, které měly potvrdit jejich schopnost vybrat z textu podstatné informace a zapamatovat si je. Výsledek by neměl být nižší než pět správně zodpovězených otázek. U kandidátů se sledovalo, zda umí aktivně naslouchat a jsou schopni si zapamatovat naslechnuté informace. Vyhodnocením testu bylo zjištěno, že dva kandidáti zodpověděli méně než pět otázek správně, test a jeho vyhodnocení jsou uvedeny v přílohách F a G.

Vyjadřovací schopnost, pohotovost jsou jedny z nejdůležitějších schopností dobrého operátora. Druhé kolo uzavírala modelová situace, kdy kandidát bez přípravy vedl telefonický hovor s hodnotitelem a reagoval na jím kladené otázky. Jako modelový test byla vybrána situace, kdy se klient ptá na cestu do kontaktního centra. Cílem testu bylo vyzkoušet reakce kandidáta na nepřiměřené situace a zjistit jeho míru odolnosti vůči stresu. Dále se sledovalo, zda dokáže kandidát naslouchat, jeho míra empatie, zda dokázal vést hovor a nabídl pomoc, případně neochota pomoci, ironie, arogance, nebo agresivita kandidáta. U patnácti kandidátů bylo vedení fiktivního hovoru v normě, čtyři kandidáti vedli pohovor neuspokojivě.

Ostatní kandidáti v době čekání na telefonický rozhovor vyplňovali několik testů. Tyto testy sloužily pouze pro ucelení osobnostního názoru na uchazeče, jako podpora pro případné následné přidělení do znalostní skupiny. Prvním úkolem bylo doplnění gramatického testu. Tento test obsahoval několik částí, kam kandidáti doplňovali chybějící písmena, ověřovala se jejich znalost interpunkce a prověření dalších gramatických znalostí, test je přílohou H. Druhým úkolem byl test stylistiky. Kandidáti dostali k dispozici úkol, kdy měli zpracovat písemnou odpověď. Vyhodnocovala se schopnost kandidátů stručně a věcně odpovědět na fiktivní e-mailový dotaz a kvalita zpracované odpovědi, test je přílohou I. Třetím úkolem bylo zpracování testu profesního, kde kandidáti ohodnocovali na stupnici jedna až tři atraktivitu uvedených profesí. Posledním testem druhého kola byl test empatie. Po absolvování všech aktivit následovala na základě vyhodnocení druhého kola porada hodnotitelů a následná zpětná vazba, kdy bylo pěti kandidátům sděleno, že ve výběrovém řízení nepokračují.

Po přestávce se kandidáti s hodnotiteli odebrali na krátkou, zběžnou prohlídku kontaktního centra, kde byly kandidátů představeny některé provozy. Podrobnější

prohlídka byla naplánovaná v průběhu adaptačního dne pro všechny úspěšné kandidáty, proto byl čas stanovený na aktuální prohlídku pouze třicet minut.

Posledních čtrnáct kandidátů absolvovalo osobní pohovor s hodnotiteli. Osobní pohovor byl veden v samostatné místnosti za účasti hodnotitelů a vždy pouze jednoho kandidáta. Cílem osobního pohovoru bylo prokázání slovní zásoby kandidátů a možnost podrobněji pohovořit o jejich schopnostech a představách o zaměstnání ve dvou minutách. Kandidát by měl prokázat svou motivaci a zájem o práci v dlouhodobější perspektivě. Od hodnotitelů získali kandidáti konkrétnější informace o mzdě, firemních benefitech a datu nástupu do zaměstnání. Dostali možnost doplnit si informace o pracovní pozici.

Kandidáti, čekající na osobní pohovor vyplňovali další čtyři testy. Test anglického jazyka nebyl povinný, sloužil jako podpůrná informace pro kandidáty s ambicemi pracovat v týmu s anglicky hovořícími klienty. Test je přílohou J. Dalším testem byl test motivace, který také slouží k ucelení osobnostního názoru na kandidáty. Třetím úkolem bylo vyplnit test sociálních dovedností. Test by měl ověřit schopnost sebekontroly, zda jsou kandidáti schopni navázat a udržet kontakt, jejich schopnost jednání s lidmi. Posledním úkolem bylo vyplnění stránky s otázkami, které by měli hodnotitelům přiblížit důvody zájmu kandidátů pracovat ve společnosti a doplnit si další informace neuvedené v předešlých testech. Test je uveden v příloze K.

Po ukončení třetího kola Assessment centra se hodnotitelé odebrali na poradu do samostatné místnosti, kde se na základě vyhodnocení všech záznamů o kandidátech a výsledcích vyhodnocených testů rozhodli, že čtrnáct kandidátů postupuje do dalšího kola. Hodnotitelé oznámili výsledky vybraným uchazečům a podali jim informace o pozvání na adaptační den, který byl posledním kolem výběru kandidátů.

3.6 Adaptační den

Následující den proběhlo poslední čtvrté kolo výběrového řízení. Účastnili se pouze ti kandidáti, kteří úspěšně prošli prvními třemi koly Assessment centra na pozici operátor junior. Na konci adaptačního dne manažer kontaktního centra předal kandidátům konečné rozhodnutí o jejich přijetí, zároveň se očekávalo od kandidátů, že i oni potvrdí zájem o práci.

Adaptačního dne se účastnily na straně hodnotitele dvě osoby, manažer kontaktního centra, který se účastnil Assessment centra a který má rozhodovací právo. Dalším hodnotitelem byl vedoucí týmu, který měl pouze poradní hlas. Na straně druhé byli vybráni kandidáti z předešlého dne.

Manažer kontaktního centra moderoval celý adaptační den. V prezentaci představil kandidátům podrobněji práci celého kontaktního centra. Poté byli kandidáti proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Dalším úkolem pro kandidáty byl fiktivní telefonický rozhovor, kde si kandidáti zapisovali informace přímo do počítače a pod dohledem hodnotitele se seznámili se systémem. Hodnotitel sledoval schopnost kandidáta dohledat si informace, míru stresu, komunikační dovednosti a reakce na úkol. Druhý hodnotitel realizoval s kandidátem fiktivní telefonický rozhovor.

Kandidáti prošli praxí v kontaktním centru, formou takzvaných „příposlechů“ u vybraných operátorů, kdy byli kandidáti účastni skutečných hovorů s klienty, jejich možných dotazů a reakcí.

Hodnotitelé se na základě výkonu kandidátů dohodli, kterým kandidátům učiní nabídku. Od úspěšného kandidáta se očekával kvalitně odvedený telefonický rozhovor, kde byly dodrženy předepsané parametry dialogu s klientem. V osobním pohovoru takový kandidát prokázal motivaci a zájem o dlouhodobou perspektivu.

Jako poslední fáze adaptačního dne proběhl závěrečný pohovor, kdy se kandidát dozvěděl výsledek výběrového řízení. Pokud došlo k oboustranné dohodě, kandidát dostal pozvánku na nástupní den. Kromě podpisu pracovní smlouvy vybrané kandidáty čekalo vstupní školení pro nově nastupující zaměstnance. Adaptační den byl úspěšný, bylo vybráno všech čtrnáct kandidátů, kteří prošli Assessment centrem a úspěšně absolvovali i adaptační den.

3.7 Vyhodnocení Assessment centra

Z pozvaných třiceti kandidátů bylo vybráno požadovaných čtrnáct kandidátů, kteří odpovídali požadavkům stanoveným na uvedenou pozici.

Assessment centrum splnilo svou funkci v tomto případě dokonale, všech čtrnáct kandidátů bylo přijato a po následných personálních formalitách a začlenění se do pracovního procesu jsou na své pozici již několik týdnů. Speciálně u takto specifické a náročné pracovní pozice je forma výběru zaměstnanců prostřednictvím Assessment

centra ideální. V krátkém časovém úseku byli vybráni takoví kandidáti, kteří budou společnosti přínosem. Další výhodou je i ekonomická úspora, kandidáti byli vybráni v průběhu dvou dnů. Kandidáti byli během Assessment centra důkladně seznámeni s pracovními podmínkami a firemní kulturou společnosti. Byli informováni o podmínkách práce a tím se snížilo i riziko fluktuace. Zaměstnavatel touto formou výběru zaměstnanců vymezil negativní vlastnosti, které by operátor neměl mít a to vede k předpokladu, že se s ním nebude muset rozloučit. To je pro zaměstnavatele, který ví, že jeho největší kapitál jsou zaměstnanci základem a úsporou jak finanční tak i časovou.

Tabulka 4: Přehled kandidátů s výsledky Assessment centra

Počet zaslaných životopisů	65
Počet kandidátů doporučených zaměstnanci	6
Počet kandidátů vybraných na základě životopisů	24
Celkem	30
Na AC se dostavilo	26
První kolo vyřazeno	7
Druhé kolo vyřazeno	5
Vybráno po třetím kole	14
Přijato po adaptačním dni	14

Zdroj: Autor

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na metodu Assessment centrum jako na metodu výběru a získávání zaměstnanců. Zabývali jsme se vhodností využití této metody v konkrétním modelu Assessment centra a vyhodnotili efektivitu tohoto procesu.

Vzhledem k velké fluktuaci v oddělení kontaktního centra se po zhodnocení všech objektivních důvodů tato metoda jeví jako nejvhodnější. Pozice operátor vyžaduje vysoké nároky na zaměstnance vzhledem k obtížnosti a psychické náročnosti této pracovní pozice. Také se ví o takzvané „životnosti operátora“, která by měla být maximálně dva roky. Protože se jedná většinou o zaměstnance mladé, musí se předpokládat, že budou chtít změnit povolání, plánují rodinu a chtějí studovat. V rámci celé společnosti je pozice operátora nejvíce poptávané místo, ročně se v průměru hledá kolem dvaceti nových zaměstnanců.

V praktické části je popsán model Assessment centra zaměřený na doplnění dvou týmů operátorů. Tato situace byla nestandardní, doposud se hledali zaměstnanci v menším množství. K výběru menšího množství zaměstnanců se většinou využívala metoda osobního pohovoru.

Na metodu Assessment centra se autorka zaměřila i z toho důvodu, že se stává stále využívanější a její postupy propracovanější. I když je časově náročná, poměrně finančně nákladná a vyžaduje důkladnou přípravu všech zúčastněných, přesto v některých případech může být úsporou a jejím výstupem jsou spokojení zaměstnanci, kteří jsou svým pracovním výkonem přínosem pro organizaci. V popisované situaci rozhodně došlo k časové i finanční úspoře při výběrovém řízení. Při tak velkém množství kandidátů by jednotlivé osobní pohovory mohly trvat i několik týdnů. Další výhodou je i porovnání schopností a dovedností všech kandidátů, kdy hodnotitelé využili možnosti srovnání výsledků v krátkém časovém úseku a za dobré paměti.

Pro správný průběh Assessment centra je základem vyškolený personál, který dokáže celý proces optimálně využít a dodržuje stanovené postupy. Protože součástí Assessment centra jsou individuální a psychologické testy a různé modelové situace, je

podstatné, aby byl hodnotitel nejen vyškolen v problematice Assessment centra, ale také aby uměl své schopnosti využít a v konečné fázi i celý proces správně vyhodnotit. Hodnotitel musí zachovat objektivní postoj a musí si dávat pozor na chyby, které by mohly negativním způsobem ovlivnit konečný výsledek. Pokud tyto schopnosti hodnotitel nemá, je vhodné od této metody výběru a získávání zaměstnanců ustoupit, případně využít možnosti externí spolupráce s agenturou, kterých je v současné době na trhu nepřehledné množství. Nevýhodou využití této možnosti je její finanční náročnost a neznalost prostředí. Zároveň ale organizaci odpadne veškerá práce související s procesem získávání zaměstnanců a nechají veškeré úkoly v kompetenci vybrané agentury.

Realizace Assessment centra není jednoduchou záležitostí, proto by měly organizace pečlivě zvážit, zda tuto metodu budou chtít využít a zda je tato metoda na konkrétní případ vhodná. Z praktické části této práce vyplynulo, že pokud je Assessment centrum pečlivě připraveno, vedeno školenými odborníky za stanovených postupů může být tato metoda pro organizaci efektivnější a finančně méně nákladná, než zdlouhavé osobní pohovory.

Podstatné ale je celý proces správně uchopit a využít v situaci, která je pro tuto metodu příhodná. Pouze s těmi správnými lidmi můžeme do organizace získat další správné lidi. V této konkrétní situaci se záměr dokonale podařil.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

AUTORSKÝ KOLEKTIV, *Meritum Personalistika 2006*, ASPI Walters Kluwer, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1.vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85424-92-4.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, ISBN 80-7226-161-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, ISBN 80-7067-447-4.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-7226-515-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://filosofie.kvalitne.cz/locke.htm>

Seznam ostatních zdrojů

Zákon o specifických zdravotních službách číslo 373/2011 Sb.⁴³

Interní předpisy pojišťovny⁴⁴

⁴³ Zákon vstoupil v platnost 1.4.2012

⁴⁴ Z důvodu citlivosti dat v interních předpisech nebude uvedena konkrétní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů.....	12
Obrázek 3: Popis pracovní pozice	38
Obrázek 4: Organizační struktura kontaktního centra	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled týmů v kontaktním centru.....	37
Tabulka 2: Přehled vzdělání kandidátů.....	40
Tabulka 3: Bodová škála k vyhodnocení jednotlivých kol AC	42
Tabulka 4: Přehled kandidátů s výsledky Assessment centra.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Požadavky na jednání kandidáta.....	I
Příloha B – Inzerát na pozici operátor junior	II
Příloha C – Plán Assessment centra.....	III
Příloha D – Tabulka výsledků	IV
Příloha E – Test sebezprezentace	V
Příloha F – Test pozornosti obsah	VI
Příloha G – Test pozornosti odpovědi.....	VII
Příloha H – Test gramatiky.....	VIII
Příloha I – Test stylistiky.....	IX
Příloha J – Test anglického jazyka.....	X
Příloha K – Otázky zaměstnavatele	XI

PŘÍLOHY

Příloha A – Požadavky na jednání kandidáta

Požadavky na jednání kandidáta při telefonickém hovoru s klientem

Vstřícná slova a formulace

- nabídnout pomoc
- poděkovat v situacích, které to vyžadují
- omluvit se v situacích, které to vyžadují
- poprosit v situacích, které to vyžadují

Intonace, která se při hovoru používá

- mluvit příjemným a klidným hlasem
- vyzdvihnout hlas při důležitých informacích

Tempo řeči a artikulace

- mluvit tak, aby klient rozuměl
- správně vyslovovat
- přizpůsobit se potřebám klienta

Oslovování

- oslovovat 5. pádem
- oslovovat několikrát během hovoru
- pokud má klient titul, používá se

Naslouchání

- klienta nepřerušovat a nechat ho domluvit
- naslouchat a řešit všechny požadavky a přání

Poskytování správných a přesných informací

- informace si raději ověřit, než podat chybné
- poskytovat kompletní informace k vyřešení požadavku

Poskytování řešení

- nabídnout různá řešení a doporučit to nejvhodnější
- používat kontrolní otázky

Shrnutí

- zopakovat řešení a dohodnutý postup

V žádném případě nepoužívat

- ironii a neochotu
- vyvolávat konflikt
- arogantní a hrubé jednání
- zvyšování hlasu
- skákat do řeči
- odsekávat
- vyvarovat se rozkazovacích poznámek

Příloha B – Inzerát na pozici operátor junior

Operátor junior (Kontaktní centrum)

Rád/a komunikuješ a nabízíš řešení? Jsi rád/a v kolektivu lidí?
Jestli ano tak: Neváhej a nastartuj svoji kariéru právě u nás!

V současné chvíli hledáme operátory do kontaktního centra.

Charakteristika pracovní pozice:

- Telefonická komunikace s klienty (příchozí hovory)
- Registrace škod a vyřizování pojistných událostí
- Poskytování informací ke smlouvám a platbám klientů
- Poskytování informací ohledně produktů pojišťovny
- Práce s klientskou databází

Očekáváme:

- Ukončené SŠ vzdělání s maturitou
- Výborná znalost českého pravopisu
- Jasný, srozumitelný a příjemný mluvený projev
- Uživatelská znalost MS Office (schopnost učit se nové programy)
- Schopnost reagovat na potřeby klienta a nabídnout řešení
- Odolnost proti stresu, trpělivost, pečlivost, komunikativnost
- Psaní desetiprstovou hmatovou metodou

Výhodou: znalost anglického případně německého jazyka, znalost obchodní korespondence.

Nabízíme:

- Samostatnou a zodpovědnou práci v přátelském a mladém kolektivu
- Stabilitu a zázemí významné finanční skupiny.
- Široké spektrum zaměstnaneckých výhod
- Pracovní doba od pondělí do pátku
- Důkladné zaškolení a možnost nadále se vzdělávat
- Možnost kariérního růstu a odborného rozvoje

Doplňující informace:

- Termín nástupu: 01. 03. 2013
- Pracovní doba od pondělí do pátku dle rozpisu směn
- Informace o pracovním poměru: HPP

Příloha C – Plán Assessment centra

Termín konání AC: 11. 1. 2013 (8:30 – 15.45)

1. kolo					
	Aktivita	popis	čas	od - do	vede
1	Zahájení	Představení hodnotitelů	15 min.	8.30 – 8.45	ED
2	PC test	Diktát textu a následné práce s MS Word (formátování)	30 min.	8.45 – 9.15	MŠ
porada hodnotitelů a výběr uchazečů do 2.kola					
2. kolo					
	Aktivita	popis	čas	od - do	vede
3	Představení pozice	Prezentace v PP (prezentuje kolega z KC). Prezentace nás provádí celým dnem	25 min.	9.30 – 9.55	VK
4	Sebeprezentace uchazečů	Uchazeč si připraví sebeprezentaci + prezentaci důkazů.	Cca 12 x 2 (24 min.)	9.55 – 10.20	ED
5	Test paměti a pozornosti	Čtení textu a následné zjištění, co si zapamatovali	15 min.	10.20 – 10.35	MŠ
6	Telefonický hovor	Bez přípravy, obecné téma. Uchazeč je v zasedačce a telefonuje do jiné zasedačky	Cca 12 x 4 (48 min.)	10.35 – 11.25	KC
<ol style="list-style-type: none"> 1. doplnění gramatického testu 2. odpověď na 3 emaily 3. profesní test 4. test empatie 					
Přestávka (porada hodnotitelů a výběr uchazečů do 3.kola)					
3. kolo					
	Aktivita	popis	čas	od - do	vede
7	Prohlídka KC	Prohlídka prostor KC	30 min.	12.00 – 12.30	KC
8	Osobní pohovor (Individuální úkol)	Test slovní zásoby Dle informací již z tel hovoru si ověříme termín nástupu, plat, systém hodnocení	Počet uchazečů x 10 min. Cca 8	12.30 – 14.50	ED
<ol style="list-style-type: none"> 1. Test z AJ 2. Test motivace 3. Test sociálních dovedností 4. Stránka s otázkami 					
Porada a výběr uchazečů do AD (20 min.)					
Se zbylými uchazeči se rozloučíme					
9	Dotazy uchazečů	Prostor pro uchazeče	10 min.	15.00	x
1	Závěr	Shrnutí dne. Další postup	5 min.	15.20	ED
Rozloučení s uchazeči a rozdání zadání pro AD					

Příloha D – Tabulka výsledků

	PC test	Seběprezentace	Test paměti	Modelová situace	Test gramatiky	Test stylistiky	Profesní test	Test empatie	SOUČET	Osobní pohovor	Test AJ	Test motivace	Sociální dovednosti	Ořízky	Vyhodnocení
Kandidát 1	AMO	1	3	1	2	1	2	1	11	X	X	X	X	X	X
Kandidát 2	AMO	3	3	3	2	2	2	3	18	2	3	3	3	2	13
Kandidát 3	AMO	3	3	1	2	2	3	2	16	2	1	1	3	3	10
Kandidát 4	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 5	AMO	3	3	3	2	3	3	3	20	3	3	3	2	3	14
Kandidát 6	AMO	1	2	1	2	1	1	2	10	X	X	X	X	X	X
Kandidát 7	AMO	3	3	3	2	3	3	3	20	2	3	3	3	3	14
Kandidát 8	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 9	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 10	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 11	AMO	1	1	1	2	2	2	1	10	X	X	X	X	X	X
Kandidát 12	AMO	3	3	3	2	3	2	3	19	2	1	3	3	3	12
Kandidát 13	AMO	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15
Kandidát 14	AMO	3	3	3	2	1	3	3	18	2	1	2	1	2	8
Kandidát 15	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 16	AMO	3	3	3	3	3	2	3	20	2	2	2	2	3	11
Kandidát 17	AMO	3	2	3	2	2	3	3	18	1	2	1	2	2	8
Kandidát 18	AMO	3	2	3	1	3	1	3	16	2	2	1	2	1	8
Kandidát 19	AMO	2	3	3	3	2	2	2	17	1	1	1	1	3	7
Kandidát 20	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 21	AMO	1	1	2	1	1	2	1	9	X	X	X	X	X	X
Kandidát 22	AMO	2	2	3	3	3	3	3	19	2	3	2	2	3	12
Kandidát 23	AMO	3	3	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	1	13
Kandidát 24	AMO	2	2	2	2	1	1	1	11	X	X	X	X	X	X
Kandidát 25	NE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 26	AMO	2	2	3	2	2	2	2	15	2	2	2	2	3	11
Kandidát 27	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 28	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 29	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kandidát 30	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Příloha E – Test sebe prezentace

AC Operátor KC

Zadání:

Vaším úkolem je připravit si krátkou sebe prezentaci a prezentaci důkazů. Máte na to 2 min., a poté budete mít 2 min. na obě prezentace dohromady (prosím, hlídejte si čas a také dávejte pozor, abyste využili 2 min.)

Sebe prezentace:

Zkuste nám říci co nejvíce informací o sobě. To jakou formu zvolíte je na Vás (můžete využít flipchart nebo jenom mluvit). Jsme zvědaví, co byste nám rádi sdělili.

Prezentace důkazů:

Z níže uvedeného seznamu vlastností si vyberte 3 vlastnosti a připravte si k nim prezentaci. Popište v ní 3 situace (jednu ke každé zadané vlastnosti), jež svědčí o tom, že tyto vlastnosti máte. Důkazy, které budete prezentovat, by měly být co nejpřesvědčivější. Písemné zpracování Vaší prezentace budete odevzdávat.

1. Svědomitost
2. Samostatnost
3. Vytřvalost
4. Prodejní dovednosti
5. Schopnost zvládat stres
6. Schopnost řešit konflikty
7. Schopnost týmové spolupráce
8. Zvědavost
9. Učenlivost (schopnost rychle se učit)
10. Schopnost vést tým

Všechny poznámky si pište na tenhle papír. Všechny dokumenty budou po AC posbírané.

Příloha F – Test pozornosti obsah

Test paměti a pozornosti: **zadání pro moderátora**

Test pozornosti

Byl jsem unavený z ruchu hlavního města a toužil jsem po odpočinku na venkově. Na Dušičky jsem proto jel za rodiči do Horní Vsi u Brna.

Bylo sychravé počasí, chvílemi pršelo. Tížila mě únava, ale od mikrospánku mě chránilo poskakování mého vozidla po dálnici, která byla ve zbědovaném stavu. Po více než dvou hodinách jsem konečně viděl sjezd z dálnice směrem na Vídeň. Moje těšení se na rodnou ves sílilo, představoval jsem si chuť a vůni maminčiných koláčů.

Najednou – velká rána! Zastavil jsem a vystoupil z vozidla. Za mnou stálo velké černé vozidlo. Byla to Škoda Super kombi s SPZ 1A12896. Za jejím volantem se krčila drobná žena. Když viděla, že mířím přímo k ní, nalezla odvahu a z vozidla vystoupila. Měla blankytně modré šaty a nervózně si pohrávala s pramínky vlasů.

Sepsali jsme spolu Záznam o dopravní nehodě, jelikož v tomto případě nebylo nutné volat Policii ČR. Sice mám jen rok starého Forda, ale důsledek nedobrzždění nebyl veliký. Odnesl to jen zadní nárazník. To přední nárazník na Škodovce dopadl hůře. Hlavně, že se nikomu nic nestalo.

Při sepisování našich osobních údajů jsme navíc zjistili, že ona slečna Novotná je přítelkyně mého bratra Honzy Pokorného. Spěchali jsme tedy oba za tou vůní koláčů do Horní Vsi.

Otázky k textu:

Kdy došlo k nehodě (datum)?

Kde došlo k nehodě?

Kdo byl poškozený?

Kdo byl viník?

Jaká byla SPZ vozidla Superb?

Co se stalo?

Co je poškozeno na vozidle poškozeného?

Z jakého roku je vozidlo poškozeného?

Příloha G – Test pozornosti odpovědi

Datum vyplnění:.....

Jméno a příjmení:.....

Vyplňte prosím otázky k testu pozornosti:

1. Kdy došlo k nehodě (datum)?
2. Kde došlo k nehodě?
3. Kdo byl poškozený?
4. Kdo byl viník?
5. Jaká byla SPZ vozidla Superb?
6. Co se stalo?
7. Co je poškozeno na vozidle poškozeného?
8. Z jakého roku je vozidlo poškozeného?

Příloha H – Gramatický test

1) Doplňte chybějící písmena:

silný mrá __, bílý sní __, veselá sva __ba, odpolední schů __ka, příjemná v __pomínka, velká v __chřice, dřevěný náb __tek,

2) Rozhodněte, napíšete-li jednu souhlásku, nebo zdvojenou souhlásku:

Nejce __ější poštovní známky mám uloženy v ochra __ých sáčcích. Každode __ích povinností mám až nad hlavu. Proti mnohým živelním pohromám je člověk dosud bezbra __ý. Pražský kame __ý most je jedinečná památka. Ra __í mlha stěžovala dopravu. Ce __ík jídel mě odradil od návštěvy restaurace. Vi __ík se nakonec sám přihlásil.

3) Rozhodněte, kde napíšete -ě- a kde -je-

Na česnekové polévce se ob __vila masná oka. Co to do tebe v __lo?, Vypočítat ob __em krychle je snadné. Vojenské ob __kty musí být dobře stráženy. Ob __l jsem hlavní nádraží.

4) Rozhodněte, kde doplníte -ě- a kde -ně-

Jsem rád, že jsi na mě nezapom __l. Zem __ byla zakryta bělostným šatem. Tato dom __nka nebyla dosud potvrzena. Ozvalo se vzdálené zahřm __ní. Utržené pom __nky brzy zvadnou. Lidé si vzájem __ přejí všechno dobré v novém roce. Pocestný byl zřej __ hodně unavený. Zapom __tlivost se často nevyplácí.

5) Doplňte vynechané předpony s-(se), z-(ze), vz-(vze)

Večery často __trávím nad svou __birkou známek. __rážka aut vyvolala __běh lidí. __mocnila se mě obava, že začínám __tráčet jistotu. __kontrolovala jsem ho. __pomalil jsem před přechodem.

6) Doplňte vynechané koncovky podstatných jmen:

Návštěv __ zahrnuly pacienty květinam __ a naplnily jimi všechny váz __. Děti mívají často slz __ na krajíčku a řeší jimi každou kriz __. Stál jsem před dveřm __ pokoje a neodvážil jsem se zaklepat. V první chvíl __ se mě zmocnilo zoufalstv __. Teta si vedla pečlivě záznam __ o tom, co utratila, aby vyšla s peněz __. Drahokam __ jsou krásné, ale velmi drahé.

7) Doplňte v souvětích čárky:

Raška se dostal ve vzduchu do správné polohy a letěl jako pták albatros kdy ho nese správný mořský vítr. Začínající básník byl z toho že konečně vkročil tam kde se kuje sláva tak vedle že se ani nerozloučil. Najednou jsem si uvědomil že jsem duchem nepřítomen že myslím na něco jiného. Poprosil jsem Ondřeje aby zašel do blízké vsi a sám jsem se začal starat o poskytnutí první pomoci raněnému. Kniha vám ulehčí život přátelsky vám pomůže vyznat se v pestrém a bouřlivém zmatku myšlenek citů událostí naučí vás vážit si člověka i sebe samého povznese váš rozum i srdce citem lásky k světu k člověku. V zapadajícím slunci se před námi objevila podivná stavba vypadala jako nějaký zámek z osmnáctého století kolem něhož se kupily jak mi to z dálky připadalo terasy osázené stromovím a květinami. Po celý školní rok jsem se vždycky snažil abych měl dobré vysvědčení protože jinak by maminka na prázdniny odstavila kolo.

Příloha I – Test stylistiky

TEST STYLISTIKY

Popis úkolu:

Jste zaměstnancem společnosti ALFAOMEGA s.r.o. a máte na starost vyřizování e-mailů od vašich zákazníků. Dostane se k Vám na vyřízení níže poslaný dotaz. Prosím, napište odpověď pro tohoto zákazníka.

Vážení,

tak to si snad ze mě děláte srandu. Koupila jsem si u vás minulý týden boty, včera zapršelo a boty rozlepený. Laskavě mi vraťte peníze nebo si budu stěžovat.

S díky vaše jinak spokojená klientka

Příloha J – Test anglického jazyka

Gramatika (10 otázek), zakroužkujte správnou odpověď:

- 1 Thomas..... German at evening classes this term.
 - a) is studying
 - b) studies
 - c) study

- 2 I don't know what this word
 - a) is meaning
 - b) means
 - c) mean

- 3 George was driving into town when he out of petrol.
 - a) was running
 - b) run
 - c) ran

- 4 I don't enjoy playing the guitar now, but I like them when I was younger.
 - a) was used to
 - b) used to
 - c) would

- 5 We expected John at 8:00 but heyet
 - a) hasn't arrived
 - b) has arrived
 - c) didn't arrive

- 6 The meeting started so you've missed quite a lot.
 - a) for half an hour
 - b) half an hour ago
 - c) since half an hour

- 7 When the picnic, they went for a swim in the lake.
 - a) they'd been eating
 - b) they'd eaten
 - c) they've eaten

- 8 my brother free times today but her number's always engaged.
 - a) I'd phoned
 - b) I've been phoning
 - c) I've phoned

- 9 Susan: Shall I ring you at one o'clock?
Ben: No, my lunch hour is earlier tomorrow so..... my lunch in the canteen then.
Ring me at about one-thirty.
 - a) I'm eating
 - b) I'll be eating
 - c) I eat

Příloha K –Otázky

Otázky k písemnému zpracování

1. *Proč se ucházíte o tuto pozici? Uveďte, prosím, 2-3 hlavní důvody, které Vás vedly k rozhodnutí přihlásit se do tohoto výběrového řízení.*

.....

2. *Uveďte, prosím, negativa, která vidíte u uvedené pozice a která jste zvažoval/a při rozhodování o podání přihlášky.*

.....

3. *Popište nám, jaká kritéria by měl splňovat telefonní operátor?*

.....

4. *Čeho chcete v pracovním životě dosáhnout?*

.....

5. *Co považujete ve Vašem dosavadním profesním (abs. - studijním) životě za největší úspěch? Popište, prosím, situaci.*

.....

6. *Zastával/a jste v minulosti pozici operátora call centra, nebo jinou podobnou činnost? Zpracovával/a jste příchozí nebo odchozí telefonní hovory klientů?*

.....

7. *Jaké aktivity osobního rozvoje, které souvisejí s operátorskou prací, jste dosud absolvoval/a? Co z nich můžete využít pro výkon pozice operátor KC?*

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Ulrychová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Získávání a výběr zaměstnanců se zaměřením na Assessment centrum

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová