

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Institut celoživotního vzdělávání

Ludmila Cvejnová

Virtuální Assessment Centre

Virtual Assessment Center

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 25. 3. 2012

ANOTACE

Tato diplomová práce má za předmět zájmu Virtuální Assessment Centre (dále jen VAC). Mým cílem je navrhnout konkrétní podobu VAC sloužícího pro výběr uchazečů na pozici Manažer zákaznického servisu, a to jak na základě provedené analýzy této metody, jako jednoho z nástrojů výběru zaměstnanců, tak zároveň na základě popisu této konkrétní pracovní pozice. Analýza zvolené metody výběru bude spočívat v identifikování a popsání základních principů VAC (a jeho jednotlivých částí), s následným vyvozením možných přínosů a rizik, které použití této metody přinese.

OBSAH

ÚVOD	7
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 Personální činnosti	10
1.2 Získávání a výběr pracovníků	11
1.2.1 Co předchází výběru pracovníků	12
1.2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	12
1.2.1.2 Kompetence a kompetenční model	13
1.2.1.3 Personální plánování	14
1.2.2 Proces náboru	15
1.2.3 Proces výběru	18
1.2.3.1 Volba kritérií a metod výběru	18
1.2.4 Zásady při získávání a výběru pracovníků	21
2 VIRTUÁLNÍ ASSESSMENT CENTRE	23
2.1 Definice a hlavní znaky VAC	24
2.2 VAC a jeho místo v rámci řízení lidských zdrojů	25
2.3 Struktura VAC	27
2.3.1 Skupinové modelové situace	27
2.3.2 Řešení dilemat	29
2.3.3 Dialog simulátor	30

2.3.4	On-line psychodiagnostika	32
2.3.5	Business esej	34
2.3.6	Psycholingvistická analýza textů	34
2.3.7	Znalostní testy	35
2.3.8	Personální rozhovor	36
2.4	Organizace VAC	36
2.5	Přínosy a rizika VAC	37

3 NÁVRH PODOBY VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRE NA POZICI MANAŽER ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 43

3.1	Popis pracovního místa - Manažer zákaznického servisu	43
3.2	Požadované kompetence uchazeče	45
3.3	Vhodnost volby VAC jako metody výběru	48
3.4	Úloha a kontext VAC v rámci celého procesu výběru	49
3.5	Konkrétní podoba VAC	50
3.5.1	Skupinová modelová situace „Reorganizace“	50
3.5.2	Business esej „Zákaznická spokojenost“	51
3.5.3	Dilema „Petra“	52
3.5.4	Dialog simulátor	54
3.5.5	Personální rozhovor	54
3.5.6	Psychodiagnostické testování	55
3.5.7	Psycholingvistická analýza	56
3.6	Shrnutí úloh a sledovaných kompetencí	56

ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ	63
PŘÍLOHY	64

ÚVOD

V této práci bude mým předmětem zájmu Virtuální Assessment Centre (dále jen VAC). I když se jedná dle data svého vzniku (začátek roku 2011, kdy poradenská agentura MotivP přišla s tímto produktem na pracovní trh) o nejnovější metodu výběru zaměstnanců, novinkou to můžeme nazývat pouze z části. Klasické Assessment Centre, které tvoří předlohu pro to virtuální a vychází ze stejného principu, a sice použití více technik, úkolů, ze kterých můžeme usuzovat na uchazečovi kompetence, je v dnešní době již často skloňovaným pojmem. Troufám si říct, že každý pracovník pohybující se v oblasti řízení lidských zdrojů a konkrétně výběru zaměstnanců, s ním má alespoň teoretické zkušenosti. Naopak, k tématu VAC doposud neexistuje žádná odborná literatura, která by se mu věnovala a také dle mé zkušenosti mezi pracovníky z oboru lidských zdrojů není VAC jako metoda výběru příliš rozšířena, někteří ani neví, že existuje. Právě tím se pro mě stalo toto téma atraktivní a je to důvod, proč jsem si ho vybrala ke zpracování. I když nikde nenajdeme například kritéria vhodné indikace tohoto nástroje výběru zaměstnanců, snažím se ve své pracovní praxi hledat různé možnosti jeho uplatnění a takto zprostředkovaně bych se s Vámi ráda o své zkušenosti podělila.

Mým cílem je, na základě provedené analýzy metody výběru - Virtuálního Assessment Centre, navrhnout jeho konkrétní podobu sloužící pro výběr uchazečů na vybranou pozici Manažera zákaznického servisu.

První část práce je věnována teoretickému ukotvení tématu v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se zejména o přiblížení procesu a metod výběru zaměstnanců a jejich umístění mezi ostatními personálními činnostmi, což čtenářům umožní zasadit si další část práce do širšího kontextu.

Druhá kapitola se zaměřuje konkrétně na metodu Virtuálního Assessment Centre. Jaké místo VAC v oblasti řízení lidských zdrojů zaujímá, pokud na něj budeme pohlížet jako na metodu či nástroj (před)výběru zaměstnanců. Identifikuji a popíšu principy VAC, včetně jeho jednotlivých částí, kterými mohou být psycholingvistická analýza, psychodiagnostika, řešení modelových situací, personální rozhovor a jiné. Půjde také o popsání přínosů a rizik jeho používání, z čehož budeme moci usuzovat na užitečnost v té které situaci.

Ve třetí části této práce jsou využity poznatky z předchozí kapitoly, které ve spojení s provedeným popisem pracovní pozice Manažera zákaznického servisu vyústí v návrh konkrétní podoby VAC, tedy navrhnutí a popsání jeho jednotlivých částí, včetně funkce kterou plní.

Informace a poznatky jsou v celé práci předkládány v logických souvislostech a tím věřím, že pro vás bude čtení příjemně stráveným volným časem s touhou dozvědět se spoustu nového o Virtuálním Assessment Centre.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Abych mohla na následujících stránkách naplnit cíl této práce a přiblížit vám svůj předmět zájmu, Virtuální Assessment Centre, je třeba se nejprve podívat na širší kontext, který tato metoda v rámci řízení lidských zdrojů zaujímá. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007, s. 27). Bezpochyby se jedná o definici velmi širokou a může být dále interpretována několika možnými způsoby. Právě tato širší možného výkladu poukazuje na to, jakou rozsáhlou oblast lidské zdroje v organizaci zaujímají, tedy jak řízení lidských zdrojů může prostupovat a také prostupuje napříč celou organizací. Konkrétnější představu nám přináší Koubkův výčet hlavních úkolů a aktivit, které řízení lidských zdrojů zastává. Mezi některé z nich patří:

- definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst,
- provádění analýzy pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce,
- předvídání a plánování potřeby pracovních sil,
- zpracování a realizace plánů směřujících k pokrytí potřeby pracovních sil,
- získávání pracovníků potřebných pro plnění úkolů organizace,
- vybírání a přijímání pracovníků z uchazečů o práci,
- rozmíst'ování pracovníků tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti,
- vytváření a realizování programů řízení a rozvoje organizace práce,
- vytváření a prosazování vhodných systémů hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- motivování pracovníků a vytváření a realizování systémů jejich odměňování (Koubek 2004, s. 18).

1.1 Personální činnosti

Tyto a ještě další úkoly řízení lidských zdrojů, uvedené v předchozí kapitole, následně ústí v konkrétní personální činnosti. Prostřednictvím těchto činností dochází k realizaci řízení lidských zdrojů v organizaci. Jak bylo naznačeno, vyjmenované úkoly úzce souvisí s výčtem personálních činností, proto jich je minimálně stejné množství a jelikož se jedná o nižší úroveň obecnosti (personální činnosti lze chápat jako služby, funkce), pokud bychom chtěli postihnout celé pole působnosti řízení lidských zdrojů, bude jich o mnoho více. Proto také v odborné literatuře najdeme u různých autorů rozdílný přehled personálních činností. Vybrala jsem si Koubkův přehled v následující podobě:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek 2004, s. 21).

Za zmínku určitě ještě stojí jedna definice řízení lidských zdrojů. „Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu

s jejich potenciálem a potřebami organizace. Hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariérové dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.“ (Bělohlávek, Košťan, Šulěř 2001, s. 25)

Zařadila jsem ji sem z toho důvodu, že jak explicitně, tak implicitně poukazuje na propojení úkolů řízení lidských zdrojů, personálních činností a také potřeb a cílů organizace. To vše musí být ve vzájemném souladu, aby bylo dosaženo efektivního fungování a řízení lidí v organizaci. Na následujících řádcích se nebudu zabývat takto širokým kontext řízení lidských zdrojů, ale svoji pozornost věnuji konkrétním personálním činnostem, které jsem z celkového uvedeného výčtu vybrala, a to na základě jejich přímé propojenosti na cíl mé práce. To však nic nemění na důležitosti toho, aby při řízení lidských zdrojů a vykonávání jednotlivých personálních činností nikdy nebylo zapomínáno na návaznost všech kroků na strategické cíle organizace. Můžeme se v literatuře setkat i s tzv. organizačním cílem, který personální management¹ zastává. Jde o uvědomění si toho, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Je to prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejich hlavních úkolů (Weather 1992, s. 22).

1.2 Získávání a výběr pracovníků

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace“ (Kociánová 2010, s. 79). Tímto jsem představila hlavní oblast, nicméně ještě stále vcelku obecného rázu, o které bude v této práci psáno. Není bezúčelné, že teoretické ukotvení tohoto tématu doposud podávám z velké šíře, jelikož téměř žádnou část, proces, úkol či činnost v rámci řízení lidských zdrojů nemůžeme chápat izolovaně. Stejně tak i proces získávání a výběru pracovníků je úzce spjat s některými činnostmi, které jsem uvedla v kapitole 1.1 a je třeba si je nyní blíže představit.

¹ Jelikož tento pojem používám v textu poprvé, přiblížím nyní jeho význam dle Dědiny a Odcházela. Personální management chápeme jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu: nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní hodnocení, odměňování atd. (Dědina, Odcházela 2007, s. 237).

1.2.1 Co předchází výběru pracovníků

V rámci představení personálních činností, které předchází výběru pracovníků, se nebude z mé strany jednat o detailní rozbor jednotlivých kroků, které v rámci těchto činností probíhají a jejich vyčerpávající popis, nýbrž půjde o postižení jejich základních funkcí, výstupů a návazností na samotný proces výběru.

1.2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Abychom mohli dojít až k samotnému výběru nejvhodnějších pracovníků, musí nejprve proběhnout analýza pracovního místa. V případě, že pracovní místo ještě formálně neexistuje, tak se bude jednat také o vytvoření pracovního místa. Koubek považuje tyto dva procesy za základní kameny, na nichž je ukotvena klenba těch nejdůležitějších personálních činností, proto práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Koubek definuje vytváření pracovních míst jako „...proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst“ (Koubek 2004, s. 40). Co se týče analýzy pracovního místa, ta dle Koubka poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při této analýze jde zejména o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává (Koubek 2004, s. 40). U analýzy pracovního místa nás bude nejvíce zajímat její výstup, kterým je popis pracovního místa. Ten při výběru pracovníků slouží k odvození požadavků² kladených na pracovníka, kterým chceme tuto pozici obsadit. „Výběr pracovníků si bez popisu a zejména specifikace pracovního místa téměř nelze představit. Specifikace poskytuje základnu pro volbu kritérií výběru a analýza pracovního místa poskytuje určitá vodítka

² Konkrétní otázky, jejichž odpovědi tvoří specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka, uvádí ve své knize Koubek. Jde o otázky týkající se fyzických a duševních požadavků, psychomotorických a sociálních dovedností, vzdělání a kvalifikace, pracovních zkušeností a charakteristik osobností a postojů (Koubek 2004, s. 68).

pro získání představy o validitě a spolehlivosti těchto kritérií. Bez pečlivě zpracované specifikace pracovního místa je výběr pracovníků spíše intuitivní a nemůže být efektivní.“ (Koubek 2004, s. 82).

1.2.1.2 Kompetence a kompetenční model

Část procesu před výběrem uchazečů, kterou je identifikování kompetencí a tvorba kompetenčního modelu, jsem doposud v žádné kapitole nezmiňovala. Důvodem je to, že v odborné literatuře vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů obecně, se o tomto tématu píše velmi málo. V rámci klasického postupu při získávání a výběru zaměstnanců je uváděn pouze výjimečně, spíše ho najdeme v rámci odborné literatury zaměřené konkrétně na vzdělávání a rozvoj pracovníků či na hodnocení pracovníků. V rámci překladu z cizojazyčné odborné literatury mohou nastat u výkladu pojmu kompetence dezinterpretace³, proto význam tohoto pojmu upřesním tak, jak ho budu chápat v rámci celé této práce.

Hroník chápe pojem kompetence jako způsobilost, která představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Kompetence je to, čím a jak člověk dosahuje měřitelných výkonů, čísel. (Hroník 2006, s. 29) Jako definici dokreslující předchozí tvrzení lze uvést: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování)“ (Hroník 2007, s. 274). „Být kompetentním – být postačujícím způsobem (dostatečně) dobrý – má za cíl odlišit pracovníky všeobecně vhodné na danou práci od těch, kteří vhodní nejsou. V duchu takového chápání kompetencí vznikly v některých zemích národní standardy pro různé profese, včetně manažerských. Popis kompetencí je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které lze jednoduše měřit nebo testovat.“ (Kubeš a kol., s. 31) Pokud však hovoříme o kompetencích pracovníka (současného či potenciálního) v konkrétní organizaci, můžeme se setkat už s pojmem kompetenční model. „Identifikace kompetencí obvykle vyústí do vytvoření kompetenčního modelu, charakteristické

³ Koubek v rámci překladu knihy „Řízení lidských zdrojů“ od Armstronga v poznámce uvádí, že v angličtině se vyskytují dva termíny, a sice competence a competency. V obou případech jde o jiný tvar slova stejného významu, který původně znamenal pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost a obratnost. Avšak v překladech často mívá pokaždé jiný význam. (Armstrong 2007, s. 151)

například pro konkrétní manažerskou pozici. (...) Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Je možné ho využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Je užitečný při výběru nových pracovníků, při návrhu tréninkových a rozvojových programů.“ (Kubeš a kol. 2044, s. 60) Kompetenční modely se tedy vždy tvoří v návaznosti na konkrétní organizaci. „Kompetenční model je mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce“ (Hroník 2007a, s. 68).

Nelze říci, že by tyto dva kroky, identifikace kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu, byly naprosto nezbytnou součástí procesu výběru zaměstnanců. U mnoha českých firem se lze potkat s kompetenčním modelem pouze zřídka, nicméně rozhodně je při procesu výběru velkou výhodou. Zejména proto, že v dnešní době je identifikace klíčových kompetencí a z toho vytvořený kompetenční model základem k použití většiny metod výběru. Například metoda Assessment Centre, o které budu dále pojednávat podrobněji, je chápána „... jako metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“ (Kubeš a kol. 2004, s. 97).

1.2.1.3 Personální plánování

Personální činností, bez které se řízení lidských zdrojů i samotný proces výběru pracovníků neobejde, je personální plánování. „Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, může personální oddělení lépe naplánovat jejich nábor, výběr (...)“ (Weather 1992, s. 110). Důležitost spočívá právě v oné systematickosti, která zajišťuje, aby neprobíhal nábor a výběr pracovníků nahodile, dle laického odhadu, nebo až ve chvíli, kdy potřeba na obsazení pracovní pozice vznikne. Jistě si dokážeme představit, že v nějakých případech, pokud by se uvolněné místo obsazovalo až po odchodu předešlého pracovníka a nepočítalo by se s tím v rámci personálního plánování předem,

by mohlo dojít k nemalým finančním ztrátám⁴. Hroník identifikuje jako hlavní cíl personálního plánování pokrytí firemních cílů prostřednictvím lidských zdrojů, a to v potřebném počtu, s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi, s potřebnou praxí a v neposlední řadě také ve správný čas a na správných místech (Hroník 2007, s. 15). K tomuto zdánlivě jednoduchému procesu by bylo zajisté co napsat, od zdrojů personálního plánování přes konkrétní postup až k metodám. Personální plánování se vztahuje také k oblastem personalistiky, kterými je vzdělávání, odměňování aj. Pro potřeby této práce nám však postačí mít povědomí o nutnosti této personální činnosti jako procesu, který předchází výběru pracovníků.

1.2.2 Proces náboru

V předchozí kapitole byl poprvé použit pojem nábor, který bude na následujících řádcích objasněn, jelikož se s ním v odborné literatuře z oblasti lidských zdrojů často setkáme a je nedílnou součástí výběru nových pracovníků.. Proces, který je takto označován, je považován již za přímou součást výběru zaměstnanců, někdy je dokonce s tímto pojmem zaměňován. V této práci budu chápat pojem nábor jako totožný s pojmem získávání zaměstnanců. Oporu pro tento přístup najdeme i v odborné literatuře. K jasnějšímu vymezení poslouží následující schémata. Ta ilustrují činnosti, které jsme si již představili, jedná se o analýzu pracovního místa a personální plánování a poukazují tak na jejich přímou návaznost a propojenost. Při srovnání obou schémat rozpoznáme, že získávání i nábor jsou totožné procesy, které ústí v identifikování uchazečů, ze kterých můžeme na určitou pozici vybírat.

⁴ Například ve výrobní firmě, pokud by se čekalo na příchod nových pracovníků za ty odešlé, mohlo by být důsledkem pozastavení výroby a následné nesplnění objednávky pro zákazníka.

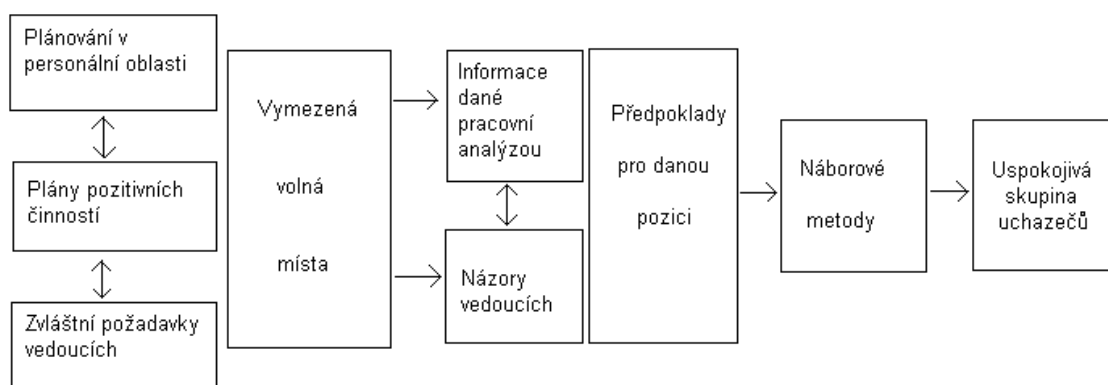


Schéma č. 1: Přehled procesu získávání nových zaměstnanců. (Weather 1992, s. 17)

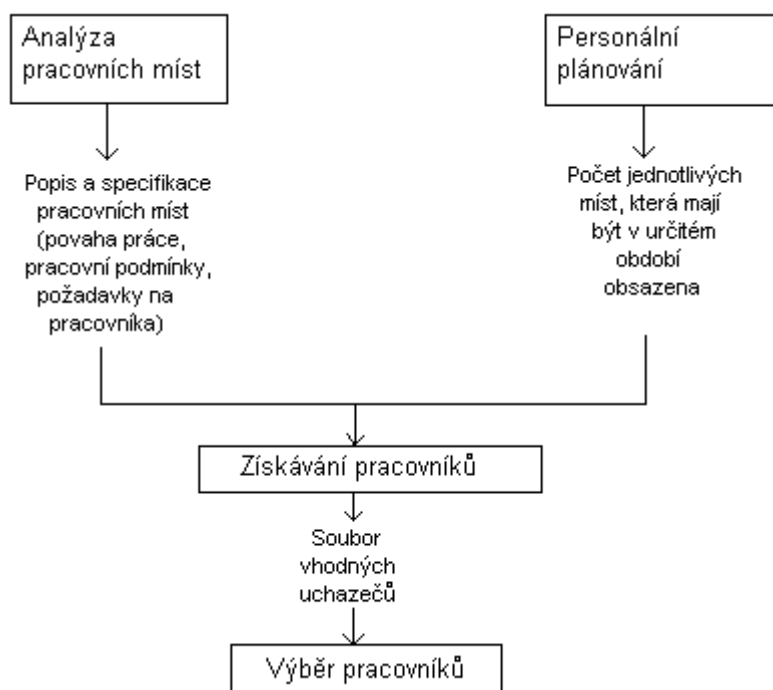


Schéma č. 2: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků. (Koubek 2004, s. 123)

Jakmile pronikneme hlouběji do problematiky, zjistíme, že od této chvíle už se jednotlivé činnosti náboru a výběru, ale také jejich metody a postupy, velmi výrazně prolínají. Ve všech případech však navazují na ty předchozí.

Nejkomplexněji předkládá výčet sil, zdrojů a způsobů náboru ve své knize Hroník. Buď organizace vyhledává a získává pracovníky vlastními silami, což je

převažující způsob, nebo používá externí síly v podobě najímání různých recruitmentových či zprostředkovatelských firem. Co se týče zdrojů získávání pracovníků, je dobré upřednostňovat zdroje interní, tedy pomocí hodnocení pracovníků, kariérového plánování a talent managementu⁵ v organizaci objevovat potenciální uchazeče. Druhý způsob tvoří zdroje externí, mezi které patří například volný trh práce včetně zaměstnanců jiných organizací, úřady práce, školy a jiné, již méně časté zdroje. Posledním a tím klíčovým, co nám pomůže lépe si představit, jak probíhá proces náboru, jsou metody, které mohou být použity. Jedná se o:

- služby úřadů práce,
 - pronájem pracovníků v podobě temporary help,
 - podávání klasické inzerci v rozličných typech médií,
 - vyhledávání prostřednictvím internetu, konkrétně s pomocí různých pracovních portálů,
 - inzerci prostřednictvím letáků, billboardů a vývěsek,
 - spolupráci se školami a jinými vzdělávacími institucemi,
 - marketingové události v podobě konferencí, dnů otevřených dveří, career days,
 - individuální kontakty, kdy je uchazeč doporučen jiným zaměstnancem nebo se hlásí sám,
 - komunikace a spolupráce s nekomerčními a mimoškolními institucemi.
- (Hroník 2007, s. 120 – 141)

Rozmanitost je velká a také proto není výjimkou, že se metody často vzájemně kombinují. Pro bližší seznámení s některými z nich lze využít publikace uvedené v seznamu literatury této práce, jelikož v této práci se detailněji budeme zabývat až následným procesem výběru.

⁵ Talent management neboli také řízení talentů „... znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku“ (Armstrong 2007, s. 327).

1.2.3 Proces výběru

Obě schémata, které jsem uvedla v předchozí kapitole, končí tím, že již máme identifikovanou skupinu uchazečů, kteří projeví zájem o nabízenou pracovní pozici a ze kterých si můžeme dále vybírat. „Výběr z uchazečů získaných nábořem je proces, při kterém na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně zaměstnání nabídneme. Výběru často předchází tzv. předběžný výběr, tedy vyloučení zjevně nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než přikročíme k shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují.“ (Milkovich, Boudreau 1993, s. 309) Metodami, které splní tuto funkci, je například analýza životopisu, provedení telefonického screeningu či testů, o čemž všem bude ještě psáno v dalších kapitolách. Předvýběr, někdy též nazýván jako administrativní kolo výběrového řízení, „...začíná ve chvíli, kdy organizace získá první relevantní reakci, například tím, že uchazeč odpoví na inzerát a zašle svůj životopis s průvodním dopisem. Končí ve chvíli, kdy je uchazeč pozván k osobnímu setkání, třeba na rozhovor nebo Assessment Centre.“ (Hroník 2007, s. 153) „Cílem tohoto kola je zúžení okruhu zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče“ (Hroník 1999, s. 40). Z toho je zřejmé, že při takové metodě získávání, která nám zajistí velký počet reakcí a my potřebujeme okruh těchto zájemců snížit, bude jakákoliv forma předvýběru nutností. Neznamena to však, že při nižším počtu zájemců předvýběr prováděn není, jelikož i při reakci tří uchazečů na jedno pracovní místo může dojít k přihlášení na první pohled nevyhovujících kandidátů.

1.2.3.1 Volba kritérií a metod výběru

Při výběru pracovníků musíme často brát v úvahu velké množství různých kritérií ve formě požadavků na pracovníka. O požadavcích, které na budoucího zaměstnance a tedy i na uchazeče máme, již bylo psáno v kapitole 1.2.1.1, v kontextu toho, co samotnému výběru pracovníků předchází. Konkrétně se jednalo o specifikaci kritérií výběru v podobě provedení popisu a analýzy pracovního místa, která s sebou nese specifikované požadavky na pracovníka a má být provedena ještě před samotným zahájením výběru. Avšak jak víme, personální činnosti i jejich jednotlivé kroky jsou

navzájem velmi úzce propojeny a např. právě při volbě metod výběru se setkáme se specifikací požadavků na pracovníka znovu. Koubek upřesňuje, že by se mezi kritéria výběru neměly dostat takové požadavky, které je možné uspokojit v průběhu dotváření a přizpůsobování schopností pracovníka při výkonu práce na pracovním místě nebo v rámci vzdělávání pracovníků ve firmě. Tyto požadavky řadí mezi tzv. okrajové. Pravým opakem jsou požadavky z kategorie nezbytných, které jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazované pozici a nelze z nich slevit. Koubek ještě uvádí dvě kategorie, a to požadavky žádoucí a vítané. Ty nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na dané místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce či zvyšují využitelnost pracovníka v podniku, činí ho flexibilnějším. (Koubek 2000, s. 78-79) Požadavky, které označíme jako nezbytné, se stávají kritériem pro vyřazení v tzv. předvýběru. Za předpokladu, že již ze základních informací, které o sobě uchazeč při projevení zájmu o pozici poskytne, zjistíme nesplnění těchto nezbytných kritérií, nepokračujeme s uchazečem dále do samotného výběru. Armstrong ve své knize uvádí, z čeho všeho se může skládat specifikace požadavků na pracovníka vycházející (nejenom) ze specifikace pracovního místa. Jedná se například o schopnosti, které musí jedinec mít, včetně zvláštních vloh a dovedností. Dále může jít o odbornou přípravu a výcvik ve formě dosaženého vzdělání či zkušeností vycházející z absolvované praxe. V neposlední řadě je to vhodnost pro organizaci, která se projevuje schopností uchazeče pracovat a přizpůsobit se specifické podnikové kultuře nebo další požadavky v podobě ochoty cestovat, absolvovat směnný režim aj. (Armstrong 2007, s. 354-355).

Přesně stanovená kritéria posuzování uchazečů a ruku v ruce s tím také kvalita a přiměřenost zvolených metod výběru mají rozhodující vliv na to, jak bude proces výběru úspěšný, zda se podaří vybrat uchazeče, jehož osobnostní charakteristiky se v co největší možné míře shodují s těmi požadovanými. „Při výběru je uplatněna kombinace různých metod, aby se zvýšila pravděpodobnost předpovědi o vhodnosti uchazeče.“ (Dvořáková 2007, s.147) Slovo pravděpodobnost tu není uváděno náhodou, je společné pro více definic procesu výběru. Používá ho také Koubek, který dodává, že „...neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo,

pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ (Koubek 2004, s. 156) Koubek se také snaží o předložení co nejvíce obsáhlého výčtu metod tak, aby zahrnoval téměř vše, s čím se při výběru pracovníků můžeme setkat. Těmito metodami jsou:

- Dotazník – vyplňovaný samotnými uchazeči o zaměstnání.
- Zkoumání životopisu – kde se posuzovatelé soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče a následně další informace doplňují prostřednictvím jiné metody.
- Testy pracovní způsobilosti - mezi které patří testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, osobnosti.
- Assessment Centre – jako komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků s kombinací skupinových a individuálních úkolů.
- Výběrové pohovory (interview) – různé podoby pohovorů rozlišujeme buď podle množství a struktury účastníků (pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, skupinový pohovor) nebo podle obsahu a průběhu (nestrukturovaný pohovor, standardizovaný pohovor a polostrukturovaný pohovor).
- Zkoumání referencí – ať už z předchozích pracovišť, tak od osob, které uchazeče znají.
- Lékařské vyšetření - používáno především v těch případech, kde by přijetí uchazeče s poškozeným zdravím, v kombinaci s povahou práce, mohlo vyústit v další zhoršení jeho zdravotního stavu.
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu – nejefektivnější metoda výběru, která je zároveň hodně nákladná a organizačně náročná. (Koubek 2004, s. 164-172)

Abych dosáhla co nejkompaktnějšího seznamu metod výběru, doplním předchozí výčet ještě o metody, které uvádí ostatní autoři. Santlerová, která se ve své knize věnuje výběru pracovníků do call center, uvádí jako metodu výběru:

- Telefonický screening – jako druh rozhovoru, konkrétně prováděný přes telefon, kdy jsou vyřazeni uchazeči, kteří nesouhlasí s některou z podmínek

pracovní pozice nebo mají zásadní nedostatky v oblasti komunikace (Santlerová 2007, s. 146).

Další metody, mimo ty, které jsem již uvedla, popisuje Hroník:

- Metody testování business kompetencí (manažerské způsobilosti zaměřené na tvrdé faktory řízení) – kterými jsou případové studie a business esej.
- Psychodiagnostické metody (testování soft skills) – mezi které řadí pozorování, klasické psychologické testy či provádění psychodiagnostiky po internetu.
- Behaviorální rozhovor – jako specifická forma rozhovoru, někdy také nazývána jako kompetenční rozhovor. (Hroník 2007, s. 175-198) Tento druh interview má za cíl najít pomocí otázek v každém názoru a konstatování uchazeče příklad, ilustrující jeho roli a chování v té situaci.

Není cílem této práce udělat kompletní rozbor všech metod výběru pracovníků, nicméně jejich znalost, prozatím pouze okrajová, přispěje k pochopení toho, jakým způsobem mohou dopomoci k vybrání nejvhodnějšího kandidáta a jakou funkci případně plní, když jsou součástí výběrového řízení i v jiné podobě (např. jako jedna z technik v rámci metody Assessment Centre).

1.2.4 Zásady při získávání a výběru pracovníků

Zásady, které v této kapitole představím, plní funkci praktických doporučení a přehledně je formuloval Hroník. Tyto doporučení jsou obecného charakteru, mají pomoci přistupovat k procesu získávání a výběru v širších souvislostech, zvýšit pravděpodobnost úspěšného absolvování všech fází procesu a zajistit co největší přínos pro samotnou organizaci. Záměrně je tato podkapitola zařazena na konec části o získávání a výběru pracovníků, kdy už jsem představila všechny fáze tohoto procesu a také to, co obnáší. Pro naše účely tento výčet zásad poslouží jako souhrn pravidel, které je třeba mít na paměti, když realizujeme nábor a tvoříme koncepci výběrového řízení na jakoukoliv pracovní pozici.

„Přehled zásad:

- 1) Nejdříve je potřeba znát „koho a co“, teprve pak „jak a čím“.
- 2) Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.
- 3) Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“.
- 4) Celý proces vyhledávání, získávání a výběr je nepřetržitý.
- 5) Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.
- 6) Celý proces je dokumentován.
- 7) Výběr jako transplantace.
- 8) Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
- 9) Výběrové řízení je postavené na čtyřech pilířích.
- 10) Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků.
- 11) Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v nejkratším možném čase.“
(Hroník 2007. s. 101)

První zásada vyjadřuje nutnost formulování kritérií výběru dříve, nežli přistoupíme k volbě metod náboru a výběru zaměstnanců.

Druhá zásada upozorňuje na to, že každá firma při získávání a výběru pracovníků vždy nějakým způsobem oslovuje veřejnost, a tím i propaguje sama sebe. Z toho důvodu je třeba věnovat náležitou pozornost tomu, jakým způsobem je tato komunikace navenek vedena.

Zásada „3E“ v sobě nese požadavky na efektivnost, etičnost a ekonomičnost vyhledávání, získávání a výběru nových zaměstnanců. Efektivitou je myšlen výběr nejvhodnějšího uchazeče, který bude pro firmu přínosem, a to nejenom z hlediska výkonu. Zásada etičnosti znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoliv diskriminace včetně té pozitivní. Ekonomičnost se promítá v podstoupení optimální časové zátěže při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

Nepřetržitost celého procesu zajistí zaměstnavateli kontinuitu mezi odchodem pracovníka, který ve firmě končí a příchodem nového, který ho má nahradit.

Trychtýřovitý přístup, jako pátá zásada, znamená volbu předem daného způsobu redukce počtu uchazečů pomocí jednotlivých kol výběrového řízení.

Šestou zásadou dokumentování celého procesu dosáhneme možnosti vyhodnocení efektivity výběru či obhájení výsledného stanoviska při obžalobě z diskriminace.

Sedmou zásadu nejvíce vystihuje příměr ze zdravotnictví, a sice že ne každý dárcce, byť by jeho orgán byl supervýkonný a bezvadný, je vhodný.

Co se týče otázky rozhodování a odpovědnosti, proces rozhodování by měl být v nejméně tříčlenné skupině, avšak rozhodnutí je na bezprostředním nadřízeným, který zároveň nese zodpovědnosti jak za toto rozhodnutí, tak poté za jeho výkon na pracovní pozici.

Pilíři jsou v deváté zásadě myšleny metody výběru, kdy každé výběrové řízení by mělo zahrnovat minimálně zhodnocení zadaného personálního dotazníku, provedení testů, které nám některé uchazeče vyřadí, nebo umožní získat možné otázky k rozhovoru, poté tedy samotné výběrové interview a nakonec získání a zhodnocení referencí.

Desátá zásada se váže k požadované nepřetržitosti procesu výběru, kdy v rámci zaměření na neustálé zdokonalování by neměla být opomíjena zpětná vazba o kvalitě odvedené práce, péče o vybraného kandidáta, který ještě nenastoupil a orientace na kvalitu adaptačního procesu nového zaměstnance.

Poslední zásada je produktem zejména poslední doby. Rychlost sice nebývá prioritou, ale delší doba výběru může výrazně snížit procento vybraných lidí, kteří nakonec nastoupí. (Hroník 2007, s. 101–116)

2 VIRTUÁLNÍ ASSESSMENT CENTRE

Následující kapitola bude věnována již pouze jedné konkrétní metodě výběru zaměstnanců, kterou jsem si zvolila, a vztahuje se tak ke stanovenému cíli této práce, a sice Virtuálnímu Assessment Centre. Popíšu zde základní principy této metody, její jednotlivé části a následně také možné přínosy a rizika při jejím použití. Tato analýza bude sloužit jako základ pro následný návrh konkrétní podoby VAC, jako součásti výběrového řízení na pozici Manažer zákaznického servisu. Důvod mého výběru právě této metody a této pozice bude objasněn na začátku kapitoly věnující se návrhu podoby VAC.

2.1 Definice a hlavní znaky VAC

Virtuální Assessment Centre, dále označováno zkratkou VAC, je produkt, který v únoru 2011 zavedla na trh poradenská a vzdělávací společnost MotivP. Sama jej charakterizovala jako „...jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje přesné zacílení na vaše specifické potřeby. Probíhá v tzv. „virtuálním prostředí“, tedy v rozhraní internetového prohlížeče, které je současným pracovníkům dobře známé. Účastníci řeší individuální úkoly a dilemata i modelové situace ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty“ (VAC 2011). V souladu s cílem mé práce, bude v této práci k VAC přistupováno jako k metodě výběru zaměstnanců, modalitám v podobě rozvojového nástroje či nástroje pro měření efektivity vzdělávání již nebude věnován prostor.

Není příliš nečekané a nové, že rozmach virtualizace se objevil i v procesu výběru zaměstnanců, jeho prvky tam můžeme sledovat již nějakou dobu, stejně tak jako v jiných oblastech lidských zdrojů. „Dnešní moderní personální portálové technologie založené na technologii internetových prohlížečů (browserů), které jsou ovladatelné jednoduchým kliknutím myši a kombinují text, data a video, zcela mění způsob řízení lidských zdrojů. Tato technologie je novým prostředkem získávání, modifikace, archivace, vyhledávání a sdílení klíčových informací o lidech“ (Walker 2003, s. 13). Samozřejmostí je přistupovat pomocí virtuálního rozhraní k přihlašování účastníků do výběrových řízení, k vyplňování dotazníků, zadávání testů uchazečům aj. Stejně tak probíhají i některé činnosti v rámci procesu náboru, jako je vyhledávání uchazečů přes internetovou inzerci nebo pracovní portály. V podobném duchu může být nahlíženo také na virtualizaci assessment centre. „VAC je jedním z kamínků do virtualizace. Virtuální assessment centrum tedy znamená, že různé úlohy k řešení probíhají v elektronickém prostředí. Jinak má velmi podobnou strukturu jako klasické Assessment Centre (AC). Ve virtuálním se však můžeme dostat k daleko preciznější měřitelnosti z hlediska různých parametrů, například psycholingvistiky“ (Rozhovor s F. Hroníkem 2011). Obecně lze tedy říci že stejně jako u klasického AC jde v některých situacích o simulaci reálného prostředí, ale VAC odráží realitu toho, že značná část práce dnes

probíhá ve virtuálním prostředí. I když není cílem této práce provádět srovnání mezi klasickým AC a VAC, ještě několikrát ke vzájemnému porovnání dojde, jelikož je třeba vzít na vědomí, že VAC je od klasického AC odvozeno. V kapitole 1.2.3.1 jsem o Assessment Centre psala jako o programu založeném na vhodné struktuře metod výběru s kombinací skupinových a individuálních úkolů. VAC je také založeno na kombinaci více metod výběru. Společným jmenovatelem s jednou definicí Assessment Centre je pojem multisituácnost. „AC je časově ohraničená multisituácní zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituácností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesposouzení“ (Hroník 2005, s. 46). I přesto, že VAC probíhá ve virtuálním prostředí, tedy nejsou účastní pozorovatelé, je podstata multisituácnosti stejná. Ke srovnání těchto dvou metod se ještě jednou krátce vrátím, a to v rámci identifikování výhod a nevýhod použití VAC.

2.2 VAC a jeho místo v rámci řízení lidských zdrojů

Virtualizace prostupuje napříč několika oblastmi lidských zdrojů, a to například v rámci vykonávané personální administrativy (používání speciálních systémů pro získávání i uchovávání dat), při rozvoji pracovníků (virtuální kurzy, e-learningy) nebo u hodnocení pracovníků (hodnotící systémy, 360° zpětná vazba). Tato situace vede k odosobnění některých činností a je trendem posledních let, avšak stále v určitých věcech platí nenahraditelnost lidského kontaktu. Pokud si stanovíme oblasti, kde nám virtualizace prospěje a bude přínosem a kde je tomu naopak, tedy budeme citlivě přistupovat k jejímu využití, lze pak říci, že nám dobře poslouží.

Jak již bylo řečeno, na VAC bude v této práci nahlíženo jako na metodu výběru zaměstnanců, avšak stejně tak jako u jiných metod i VAC může být použito pro účely předvýběru. „Virtuální assessment centrum lze využít právě pro předvýběry, ale i samotné výběry, kdy se kombinuje s reálným assessment centrem. Vývoj však postupuje tak, že virtuální AC bude právě to, které povede k výběru dvou až tří nejslibnějších kandidátů, mezi nimž se pak bude vybírat v osobním pohovoru, který bude předpřipravený také právě výstupy z virtuálního AC“ (Rozhovor s F. Hroníkem

2011). Dle informací v kapitole 1.2.3 bychom mohli říci, že dle definice Hroníka, by VAC bylo spíše nástrojem předvýběru (děje se dříve, než dojde k osobnímu setkání s uchazečem, předchází tomuto setkání a jeho cílem je snížení počtu zájemců postupujících do dalšího kola) a dle Milkoviche s Boudreaudem by se již nejednalo o předvýběr (vyřazují se pouze zjevně nekvalifikovaní uchazeči a předchází shromažďování podstatnějších informací), nýbrž o jeden z kroků samotného výběru. Není však třeba abychom striktně rozlišovali hranici mezi předvýběrem a výběrem, více záleží na účelu, který v rámci celého procesu výběru VAC plní. „Virtuální AC umožňuje udělat výraznější předvýběr, navíc oproti jiným předvýběrům získáváme podstatně kvalitnější informace na nejrůznějších úrovních. Na reálném Assessment Centre pak můžeme z těchto informací, ke kterým bychom se jinak nedostali, vycházet“ (Jak fungují VAC 2012). Toto tvrzení je zatím velmi obecné, ke konkretizaci a odůvodnění přistoupím v dalších kapitolách.

Princip metody VAC v rámci výběru zaměstnanců a jeho provázanost nejenom s ostatními personálními činnostmi obecně, ale také se strategií konkrétní organizace, je v zásadě stejný jako je tomu u AC. „Centrum by mělo být součástí strategie lidských zdrojů a personální strategie musí být propojena s podnikovou strategií. Podstatou strategie lidských zdrojů je zajistit, aby organizace mohla splnit své strategické cíle tím, že bude mít kompetentní pracovníky. Organizace se může snažit zajistit to, že bude mít pracovníky se schopnostmi, které jejich práce vyžaduje, a to prostřednictvím jak Development, tak Assessment Centre. Assessment Centre jsou využívány k výběru lidí, které již mají požadované schopnosti nebo kteří mají potenciál je rozvíjet. Pokud Assessment Centre slouží pouze pro výběr, organizace může zvolit účastníky, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům a umístit je na takové pracovní pozice, které by jim nejvíce seděly a které odpovídají jejich zájmům. Hlavním cílem je pro organizaci zajistit, aby měla pracovníky, kteří jsou připraveni k plnění svých pracovních povinností s vysokou úrovní jejich schopností.“ (Woodruffe 2000, s. 22)

2.3 Struktura VAC

Další označení, které pro VAC u jeho autora Františka Hroníka najdeme, v sobě už zahrnuje také to, co je jeho obsahem. „Virtuální Assessment Centre je multisituační zkouškou, která zahrnuje:

- a) Skupinové modelové situace
- b) Řešení dilemat
- c) Dialog simulátor
- d) On-line psychodiagnostiku
- e) Business esej
- f) Psycholingvistickou analýzu textů
- g) Znalostní testy
- h) Personální rozhovor“ (VAC 2011).

Z této podoby VAC, tedy toho, co vše může být jeho součástí, budeme vycházet ve všech dalších částech této práce. Pokud navrhujeme design VAC pro konkrétní pozici, tedy vybíráme složení technik, které budou tvořit finální podobu VAC, záleží pouze a jenom na pracovním místě, které chceme obsadit, na požadavcích zadavatele, který místo obsazuje s přihlédnutím k obecným zásadám výběru (viz kapitola 1.2.4). Zmíněné specifické požadavky se můžou odvíjet od vytvořených kompetenčních modelů, které reflektují specifika konkrétní pozice i organizace, jelikož jsou navázány na hodnoty společnosti vycházející z její strategie. V následujících kapitolách jednotlivé techniky podrobně přiblížím.

2.3.1 Skupinové modelové situace

Pokud bychom hovořili o skupinových modelových situacích v rámci klasického AC, tak se jedná dnes již o běžnou techniku, která spočívá v navození simulované situace, které má být řešena v interakci s ostatními účastníky skupiny. Avšak v případě VAC nejsou jednotliví kandidáti na pracovní místo ve vzájemném kontaktu, každý sedí u svého počítače, často i v jiném čase a v jiné lokalitě. Podstatou je, že: „Účastníci řeší

modelové situace s rozdílnými tématy a zaměřením na různé kompetence. Skupinové řešení modelových situací probíhá formou víceúrovňového diskusního fóra“ (VAC 2011). Pod pojmem víceúrovňového diskusního fóra si můžeme představit formu diskuze, podobnou např. „chatu“, avšak neprobíhající nutně online. Účastníci vkládají písemně své příspěvky, objevují se jim příspěvky ostatních a mohou na sebe navzájem reagovat. Záleží na náhodě a pracovním tempu skupiny, zda se jim podaří sejt ve stejný čas a diskutovat interaktivně v jednom čase nebo pouze formou zanechávání vzkazů, které budou čekat na své adresáty. „Ve virtuálním prostoru může do skupinových situacích vstupovat více lidí než v prostoru reálném. Jestliže máme při klasickém AC 6-7 lidí, má zde každý relativně málo prostoru a navíc je pro hodnotitele velmi náročné stíhat pozorovat všechny jejich projevy. VAC většinou běží online, takže lidé mohou reagovat v různý čas a z různých míst. Tím každý účastník získává mnohem větší prostor. Počet převyšující deset lidí by však způsoboval určitou nepřehlednost, především pro účastníky samotné. Lze tedy očekávat, že ve VAC bude kapacita o jednoho či dva účastníky vyšší než v klasickém AC.“ (Rozhovor s F. Hroníkem 2011)

Škála využití skupinových modelových situacích bude omezena na ty, při kterých se nepracuje s žádnými předměty, jinak zůstane stejná jako při reálném AC. To co platí pro předměty ale neplatí pro materiály různého druhu. „Umožňuje takové situace, kde může být k dispozici řada doplňujících materiálů jako je třeba finanční výkaz, marketingové zprávy a podobně a tím pádem je možné zacházet s velkým množstvím informací, ale také se přesytit a ztratit se v tom. Čili tady ty skupinové situace nejsou rozdělené na měkké a tvrdé, ale jsou zde dohromady. Je potřeba se nějak rozhodnout a pracovat s těmi tvrdými údaji, které tam máme k dispozici, zároveň je potřeba nějak se rozdělit a určit, kdo si co vezme na starost. Proto je tady pracovní prostor členěný na řešení, procedurální otázky a samozřejmě různé komentáře.“ (Rozhovor s F. Hroníkem 2011)

Co se týče organizace skupinových situací v rámci VAC, tak jak se píše v instrukcích pro účastníky, vystupují v nich pod anonymní jménem, a to konkrétně pod přezdívkou, kterou si na začátku zvolí. Nejdříve jsou vyzváni k tomu, aby modelovou situaci řešili individuálně, sami za sebe a až toto řešení uloží, bude jim umožněn vstup do skupinového řešení, ve kterém mají za úkol dohodnout se společně s ostatními účastníky na jednom společném řešení. Zároveň po uložení svého řešení mají účastníci možnost vidět individuální řešení i ostatních ve skupině. Pro skupinové řešení mají

účastníci k dispozici 2 diskusní fóra, jedno obecné, kde diskutují všichni společně, druhé soukromé, kde lze navolit přístup jen některým kolegům a vytvořit podskupinu. Aktivita je ponechána zcela na účastnících, mají tam přístup v průběhu celého časového limitu na vyplnění VAC. (VAC instrukce 2011) Z toho lze usuzovat, že je postup i výsledek vždy závislý na tom, z jakých uchazečů se skupina skládá.

2.3.2 Řešení dilemat

V odborné literatuře najdeme tento typ techniky označen častěji jako individuální modelová situace, což však vzhledem k obecnosti můžeme považovat spíše za pojem nadřazený. „Jsou zaměřena na individuální řešení jasně definovaných náročnějších situací, se kterými se lze setkat v pracovní praxi. Způsoby řešení a přístup k problému společně s psycholingvistickou analýzou nabízí spolehlivé informace o vlastnostech účastníků“ (VAC 2011). „Morální dilemata⁶ jsou modelové situace, které nemají jednoznačný způsob řešení. Do řešení se promítají různé postoje, hodnotové orientace. Jejich vyhodnocování vyžaduje zkušenosti a profesionalitu. Projevený rázný postoj a jednoznačnost řešení totiž může být bezprostředním odrazem osobnosti (tvrdý a jednoznačný postoj je dílem osobnosti, které je vlastní tvrdý a jednoznačný postup), ale také kompenzační nedostatek (tvrdý a rázný postoj je dílem osobnosti, které jsou vlastní opačné charakteristiky).“ (Hroník 2005, s. 116-117) Jinými slovy můžeme také řešení dilemat označit za případové studie, které jsou typické i pro reálné AC. „Když je případová studie vzdělávací nebo diagnostickou metodou, pod případem se rozumí událost, situace, která má nejméně dvě varianty řešení a bez hluboké analýzy není možné rozhodnout, která je výhodnější. (...) Můžou se použít jako diagnostické metody při diagnostikování způsobilosti řešit problémy na základě racionální analýzy a zkušeností. V tom případě se zadávají účastníkovi individuálně, opis případu je v písemné formě.“ (Vodáček, Vodáčková 2006, s. 95) I když je hodně druhů jak případových studií, tak tzv. morálních dilemat, u všech se obvykle hodnotí „(...) adekvátnost odpovědí a reakcí, také úroveň práce s množstvím nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovit si priority“ (Montag 2002, s. 37).

⁶ Hroník používá v kontextu řešení dilemat, jako jedné z individuálních situací, výhradně název morální dilema, a to bez toho, aniž by to nějakým způsobem odlišil od samotného pojmu dilema. Z tohoto důvodu to budu používat jako synonyma.

Konkrétní příklad zadání morálního dilema můžete najít v knize F. Hroníka (Hroník 2005, s. 119):

Zadání – Morální dilema Bořek:

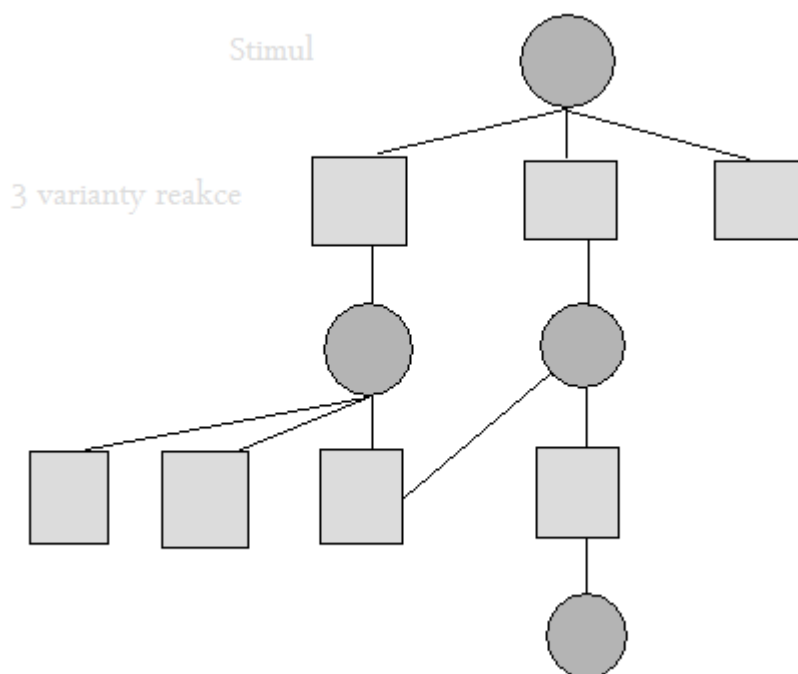
Bořek je spolehlivý a produktivní pracovník ve vašem oddělení. V nedávné době na něj dolehla řada malérů. Především mu vykradli byt, který nebyl pojištěn. Mladší z jeho dcer utrpěla úraz při jízdě na kole ve větší rychlosti a bez helmy. Její léčení a rehabilitace budou velmi náročné a pravděpodobně nezůstanou bez následků. Druhá dcera studuje ve městě 200km vzdáleném, bydlí na podnájmu. Bořek se má co otáčet, aby to všechno zvládl. Vrátili jste se ze společné služební cesty a čtete Bořkovu zprávu a máte podepsat vyúčtování jeho cesty. Skoro jste to udělal, ale něco vás zarazilo. Díváte se znovu a zjišťujete, že Bořek si neoprávněně příúčtoval 3250 Kč. Udělal to tak, že nikdo z firmy by na to nepřišel, snad jen přímý účastník cesty. Bořek v průměru absolvuje dvě takové služební cesty v měsíci a kdovíjak proběhla předchozí vyúčtování, která jste mu podepsal. Uvědomujete si však také, že Bořek zmiňoval, že jeho nemocná dcera, která teď pobývá v rehabilitačním zařízení, bude mít narozeniny a velmi ho trápí, co pěkného jí koupit, aby ji trochu potěšil. Je jasné, že na pořádný dárek nemá peníze. Co uděláte?

Následně je tedy na uchazeči, aby podrobně zanalyzoval problém a zejména konkrétně prezentoval svůj postoj k této situaci, včetně jeho odůvodnění. Škála zadání morálních dilemat je široká, a jejich použití záleží pouze na tom, které kompetence či postoje bychom jejich prostřednictvím chtěli měřit. Je pravděpodobné, že pro pracovníky na manažerské úrovni zvolíme dilema vztahující se k vedení podřízených, naopak pracovníci bez řídicích pravomocí dostanou jako zadání obecné dilema „ze života“.

2.3.3 Dialog simulátor

„Je simulací běžného rozhovoru se zadaným tématem z pracovního prostředí. Nabízí výběr z možných reakcí na druhou osobu, přičemž je hodnocena správnost odpovědí. Testuje tak reálné komunikační a další kompetence“ (VAC 2011). Je to ojedinělá technika, která je vázána na virtuální prostředí. Proto se s ní v reálném AC

nesetkáme. Tam můžeme za obdobu považovat techniku hraní rolí „ (...) umožňující namodelovat nepřeberné množství problémů (např. v situaci účastník a zákazník řešení reklamace zákazníka). Hodnotí se zde komunikační dovednosti, asertivita, emocionální stabilita, umění naslouchat či vstřícnost k zákazníkovi.“ (Montag 2002, s. 36) I když ve virtuálním prostředí nemůžeme usuzovat na účastníkovo umění naslouchat, u dialog simulátoru se nám dostává možnosti jít přesně po stopách odpovědí účastníka a sledovat, který stimul vyvolal tu kterou reakci. „Dialog simulátor představuje jeden ze specifických testů v rámci E-psycho⁷. Je zaměřen na predikci zvládnutí požadavků každodenního života v práci a v různých pozicích.“ (Hroník 2007, s. 199) Pro lepší představu uvedu jeho schéma (Hroník 2007, s. 200):



„Nejkratší cesta od první reakce po poslední reakci testovaného činí 7 kroků. Teoreticky nejdelší cesta představuje 7x3 kroků. Ve skutečnosti je těchto kroků méně, protože po sérii nevhodných reakcí je test ukončen, aniž je možná cesta do kmene dialogu, jako je tomu při dílčích nevhodných odpovědích (...) Kromě počtu kroků se měří také celkový čas a čas jednotlivých sedmi větví. Dialog simulátor je koncipován tématicky. Takto

⁷ E-psycho je on-line diagnostika, kterou od roku 2001 provozuje agentura MotivP. Zatímco klasická psychodiagnostika vychází z rysového přístupu, východiska, e-psycho staví spíše na situationalistickém, resp. systémovém východisku.

jsou zpracována témata Vyjednávání, Zvládání námitek, Řešení stížnosti, Vyjádření nespokojenosti s prací apod.“ (Hroník 2007, s. 200)

2.3.4 On-line psychodiagnostika

Stejně jako se můžeme setkat s některými psychodiagnostickými nástroji jako doplňkovou technikou v rámci klasického AC, mohou plnit tuto funkci také v rámci VAC. Jelikož celé VAC je produktem agentury MotivP, i psychodiagnostické testy realizované v jeho rámci pochází od této společnosti. „On-line diagnostika je psychologická diagnostika založená na počítačové a síťové podpoře (internetu). Na jednom jejím konci sedí testovaná osoba u osobního počítače a za pomoci běžného internetového prohlížeče vyplňuje baterii testů. Na druhém konci je počítač, který zpracovává data, která mohou být sofistikovaným softwarem rovnou interpretována. On-line diagnostika především eliminuje administrativní část psychodiagnostické práce. Nejzřejmějším důsledkem je rychlost, s jakou se zákazník (tím ve firemní praxi většinou nebývá testovaná osoba) dozví výsledky. Zatímco u papírových testů se tato čekací doba často pohybuje v horizontu dnů (při větším počtu testovaných lidí to může být i více než týden) v případě on-line diagnostiky lze tento čas při zachování ceny a kvality snížit na řádově desítky hodin.“ (On-line psychodiagnostika 2011) To, že vyhodnocení diagnostických testů musí být v rukou odborníka, platí pro jakoukoliv formu zadávání. Při klasickém AC tudíž mohl někdo namítat, že v průběhu, kdy účastníci vypracovávali tyto testy, byli pozorovatelé nevyužití a tato část AC pro ně byla ztrátou času. Oproti tomu ve VAC se hodnotitelé dostanou k výsledkům testů až poté, co pro ně bude připraven konečný výstup včetně provedené interpretace, buďto počítačem, nebo psychologem. Klinický psycholog ve svém článku uvádí, že psychologické testování se využívá především tam, kde je kladen důraz na odolnost vůči zátěži, přizpůsobivost, schopnost pracovat v týmu či vést druhé (Cagaš 2011).

Jelikož psychodiagnostika a její testování je velmi rozsáhlým tématem patřícím zejména psychologům, uvedu v této práci názorný příklad, co se může v rámci psychodiagnostiky do VAC zařadit. Jednou z možností je tzv. T-test. „T-test je

inspirován TAT⁸. Podobně jako u TAT má testovaný vytvořit dramatický příběh s jasným koncem⁹. T-test má však jiná kritéria interpretace. (...) Interpretátor každou větu indexuje a to dle těchto kritérií: Počet slov/sloves bez kondicionálu, Limity/příležitosti, Názor/úvaha, řešení, Složitě/jednoduché, Konkrétní, praktické/zobecnění, Vágní/originální, Se zaujetím/mít co nejrychleji za sebou. Takto vznikne sada číselných kritérií, které mají orientační charakter. Hlavním (jako u každého projektivního testu) zůstává kvalitní interpretace.“ (Hroník 2007, s. 201) I když se finální interpretace TAT a T-testu liší, tak jak uvádí Svoboda, vychází se v nich z existence dvou významných tendencí lidské psychiky. První je, že člověk je náchylný všechny mnohovýznamné situace, se kterými se v životě setká, interpretovat ve shodě s vlastními zkušenostmi a potřebami. Druhou tendencí je, že ve veškeré literární tvorbě se autor opírá o vlastní zkušenosti a vědomě nebo nevědomě vykresluje vlastní city a potřeby v postavách svých vymyšlených hrdinů. Zkušenosti a potřeby hrdiny jsou vlastně zkušenostmi a potřebami účastníka. (Svoboda 1999, s. 174)

Do VAC dále může být zařazen například dotazník interpersonální orientace FIRO-B, který vysvětluje interpersonální chování člověka na základě identifikování tří interpersonálních potřeb – inkluze, kontroly a afekce, nebo dotazník Locus of Control vycházející z typologie, která dělí jedince na osoby s vnitřním místem regulace – internalisty a na osoby s vnějším místem regulace – externalisty, tedy dochází k měření tzv. místa regulace. (Svoboda 1999, s. 225, s. 262) Obecně psychodiagnostické testy často zjišťují interpersonální charakteristiky, jako je dominance a submise, přívětivost a odstup, nebo další osobnostní charakteristiky jako je aktivita, odolnost vůči zátěži či sebeřízení (Cagaš 2011). Zájemce o podrobnější vhled do této problematiky lze odkázat na uvedenou zdrojovou literaturu, jelikož hloubkovější rozbor tématu na těchto stránkách by již nebyl přínosem pro naplnění cíle práce.

⁸ „TAT je individuální projektivní test, který ukáže vyškolenému interpretovi některé z dominantních pudů, emocí, komplexů a konfliktů osobnosti. Cenná je schopnost testu ukázat potlačené tendence, které si subjekt nechce nebo nemůže připustit, protože jsou pro něj nevědomé.“ (Svoboda 1999, s. 174)

⁹ Jako podnětný materiál na vytvoření příběhu slouží obrázek rozmazané fotografie s postavami.

2.3.5 Business esej

V rámci přehledu metod výběru jsem již business esej zmiňovala, a to konkrétně v rámci metod testování manažerských způsobilostí zaměřených zejména na tvrdé faktory řízení. Někdy může být business esej zaměňována s případovou studií, ke které má vcelku blízko a je tomu tak zejména v případě, když zadání eseje hodně strukturujeme. „Případové studie do určité míry definují problém k řešení, zatímco v business eseji je ponechán prostor pro definici problému na straně kandidáta“ (Hroník 2007, s. 175). Business esej je: „Písemný úkol prověřující schopnost analyzovat a řešit méně strukturovanou problematiku z pracovní praxe. Výstupem je analýza způsobu řešení a psycholingvistická analýza.“ (VAC 2011) Dle Hroníka by business esej, někdy také označována jako manažerská vize, neměla být používána v rámci výběru, kde se o místo uchází jak interní, tak externí kandidáti. Hrozí tu obtížná souměřitelnost z důvodu odlišného přístupu k informacím z firemní praxe. (Hroník 2007, s. 319)

Jako příklad uvedu zadání business eseje, která má málo strukturované zadání a nechává tak na účastníkovi definici problému, o kterém bude psát (Hroník 2007, s. 176):

Zadání (maximální rozsah eseje je 7000 znaků včetně mezer):

Vyberte si pracovní problém, který před vámi bude stát v horizontu 0,5 až 1 roku. Zdůvodněte, proč jste si vybrala zrovna tento problém. Definujte, v čem vlastně spočívá a jaký bude přínos jeho řešení. Pak navrhnete co nejkomplexnější postup řešení (cíle, alternativy, postupy, úzká místa, zdroje řešení apod.). Navrhnete také způsob a předmět kontroly a zpětné vazby. Nakonec uveďte, v čem a proč bude tento problém a jeho řešení pro vás nový, resp. nakolik jste již tento typ problému řešili.

2.3.6 Psycholingvistická analýza textů

V oblasti personálního výběru je psycholingvistická analýza novým pojmem, jelikož se o ní nedočteme ani v jedné ze dvou knih klasické odborné literatury nesoucí název Řízení lidských zdrojů (Armstrong 2007, Koubek 2004). Jedná se o „...expertní

analytický nástroj sloužící k identifikaci důležitých vlastností psaného textu každého účastníka. Zpracovává texty z úkolů a komunikace z celého virtuálního AC“ (VAC 2011). Na tom poznáme, že se jedná o techniku založenou čistě na analýze psaného textu, který však v rámci výběrových metod většinou nemáme. Pokud ano, jedná se o hodně strukturovaný text či pouhé odpovědi na otázky, jako je v životopise či dotaznících, což pro psycholingvistickou analýzu nemá vypovídající hodnotu. Textem, který je po skončení VAC odborníkem interpretován, může být jak business esej, tak výstup z T-testu či řešení dilemat. Naopak analýze nelze podrobit dialog simulátor, kde účastník netvoří své vlastní věty a také odpovědi ze znalostních testů. Hroník vysvětluje psycholingvistiku jako vztah mezi jazykem, řečí a myšlením. Z toho, jak člověk mluví, vyjadřuje se, tak usuzujeme na to, jakým způsobem přemýšlí. Jde o to, jaký je akční styl toho kterého člověka, proto se rozebírá text právě z hlediska tzv. akčního kvocientu (poměr mezi slovesy a přídavnými jmény), zda je člověk více v názorech nebo v řešení, zda se vyjadřuje více v limitech nebo v příležitostech atd. (Business brunch 2011).

2.3.7 Znalostní testy

„Volitelné znalostní testy ověřující úroveň znalostí účastníků v různých oblastech odbornosti. Hlavními kritérii jsou správnost a rychlost odpovědí“ (VAC 2011). Volitelnost je na straně firmy, která pracovníky hledá, aby s ohledem na ideální profil kandidáta určila, které znalostní testy je třeba zařadit pro ověření nutných znalostí. Variabilita je velká, můžeme testovat jakékoliv znalosti. „Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Pro naše potřeby budeme znalosti chápat jako soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních, politických a dalších.“ (Prokopenko, Kubr 1996, s. 24) Toto vymezení znalostí cituji právě proto, jelikož ho Prokopenko s Kubrem používají v kontextu definování kompetencí manažera, o kterých bude v další části práce pojednáváno.

V definování obsahu znalostních testů musíme vždy vycházet z požadavků kladených na nového zaměstnance, tedy z popisu pracovního místa a ideálně ještě z

vytvořeného kompetenčního modelu. Bereme v úvahu takovou úroveň znalostí určité věci či oblasti, kterou vyžadujeme již při nástupu, před zaškolením. Pozbývá smysluplnosti testovat znalosti, jejichž proškolení bude součástí úvodního či průběžného školení a bez kterých by se mohl pracovník obejít.

Správnost odpovědí není jediným ukazatelem, který se v této části VAC vyhodnocuje. Díky virtuálnímu a tedy mechanicky kontrolovatelnému prostředí se může měřit i rychlost odpovědí, podle které lze soudit nakolik je odpověď napsaná „z hlavy“ či zda se účastník snaží v časové prodlevě vyhledat informace někde na internetu. Navíc znalostní testy jsou časově ohraničeny a po určitém čase se přístup uzamkne.

2.3.8 Personální rozhovor

Tento rozhovor v žádném případě nemá za cíl nahradit klasický výběrový pohovor, který se koná tvář v tvář a už vůbec se nemá svým účelem rovnat behaviorálnímu interview. Z hlediska popisu metod výběru z kapitoly 1.2.3.1 se jedná o standardizovaný rozhovor. Je to: „Standardizovaná automatická varianta personálního rozhovoru, který má za účel spolehlivě získat klíčové informace o účastníkovi (zkušenosti, postoje, sebehodnocení, motivaci). Skládá se z více částí a několika desítek otevřených otázek“ (Rozhovor s F. Hroníkem 2011). Cílem tohoto rozhovoru je zjistit o účastníkovi více informací, které následně budeme moci použít jako základ rozhovoru při osobním setkání, navázat na něj.

2.4 Organizace VAC

„Obvykle se jedná o týdenní proces, kdy veškerá administrace (zasílání přístupových informací, přihlašování, účast i vyhodnocení) probíhá on-line“ (VAC 2011). Kandidátům jsou všem najednou zaslána přístupová hesla a mají celkem týden na ukončení všech úkolů, které naleznou v rámci speciálního prostředí přístupného z internetu. Kromě skupinové situace a Business eseje je každá část VAC časově omezena, tzn. pro vstoupení do každého dalšího úkolu je třeba si vyhradit minimálně 20 minut. Při vypracovávání úkolu se čas odpočítává v rohu obrazovky. Skupinová situace

a business eseje jsou přístupné po celou dobu přístupnosti prostředí VAC, tj. jeden týden. Po ukončení a uložení posledního vypracovaného úkolu ze všech se automaticky vše odešle a tím je VAC ukončeno.

Je zřejmé, že úroveň odbornosti, např. při provádění psycholingvistické analýzy, vyhodnocování psychodiagnostiky i ostatních úkolů, musí být vyšší, než čeho by byl schopen pouze personalista bez specifického vzdělání či výcviku. Také internetové rozhraní, které umožňuje uspořádání VAC, není věcí, kterou by si firma dokázala sama jednoduše obstarat. Z tohoto důvodu zůstává pořádání VAC pro firmy zatím pouze v rukou externí agentury (v této době zajišťováno výhradně agenturou MotivP), která je schopna ho komplexně zajistit. Odborné vyhodnocení následně provádí také odborníci z agentury, kteří dále postupují konkrétní výstupy manažerům a personalistům z firmy, která zadávala zakázku. Zakázkou mám na mysli objednání VAC jako nástroje pro výběr poptávaných zaměstnanců či zaměstnance do firmy, a to prostřednictvím definování profilu zaměstnance, ideálně kompetenčního modelu, na základě kterého agentura sestavuje konkrétní podobu VAC. Do rolí hodnotitelů poté vstupují i zástupci zadávající firmy (například personalista a budoucí nadřízený), kteří se s výsledky musí seznámit, zhodnotit je a následně s nimi aktivně pracovat při osobním pohovoru s účastníkem.

Technické podmínky umožňují, aby byl na základě specifických požadavků zákazníka (firmy), přidán do VAC volitelný modul. Například pokud bude třeba, aby uchazeč uměl komplexně zacházet s audiovizuální technikou, může být do VAC přidána úloha, aby uchazeč do internetového prostředí VAC vložil soubor se svým natočeným videoprofilem.

2.5 Přínosy a rizika VAC

U každé metody výběru je často pojednáváno o tom, jaká je její validita a reliabilita, tedy nejenom jak je spolehlivá a přesná, jaká je míra pravděpodobnosti, že nás zavede k výběru toho nejvhodnějšího kandidáta, ale také její adekvátnost a relevantnost. Pokud bychom chtěli v této práci posoudit validitu a reliabilitu VAC jako metody výběru zaměstnanců na pozici Manažera zákaznického servisu, bylo by třeba věnovat větší prostor provedení hloubkové analýzy. Šlo by o posouzení celkové

efektivitu dané metody, tedy zda nám jiná metoda nemůže přinést více validní a relevantní poznatky nebo zda jiná metoda nebude úspornější v nákladech a méně časově náročná. Vzhledem k rozsahu a cíli práce se nebudu věnovat této hloubkové analýze a srovnávání s ostatními metodami výběru, nýbrž na základě již popsaných principů VAC a jeho struktury, kterou tvoří jednotlivé techniky, identifikuji silné a slabé stránky této metody jako celku. Tato identifikace silných a slabých stránek bude ve formě popsání přínosů, které použití této metody má a také popsání rizik, které s sebou metoda jako taková, či jednotlivé techniky jako její součásti, ponесou.

Nejprve shrnu přínosy VAC jako celku, které vycházejí z podstaty charakteru VAC a jeho způsobu organizace. Pořádí, ve kterém budou uváděny neodráží jejich významnost. Ta je určována až dle kontextu použití metody, tedy s přihlédnutím k tomu, pro výběr jaké pozice ji využíváme. U bodů, které budou poukazovat na přínos, který není obecně platný, nýbrž bude se vztahovat ke konkrétní technice, bude tato skutečnost vždy uvedena. Tuto poznámku považuji za nutnou, jelikož stejně jako se může měnit složení technik v rámci metody VAC, tak se může lišit i platnost dílčí silné stránky metody¹⁰. Následující výčet přínosů není inspirován odbornou literaturou a jedná se o vlastní zpracování, vycházející, jak již bylo uvedeno, z principů VAC uvedených v předchozích kapitolách.

- Nižší náklady – tento pohled vychází zejména ze srovnání s klasickým AC, se kterým je díky svému charakteru srovnávání možné. „Levnější to samozřejmě bude, jinak by to ztrácelo význam. Ale do těch nákladů na klasické AC musíme započítat právě náklady časové. Ušetří nám to tedy ten čas, kdy bychom kvůli klasickému AC pracovali. Ať už jako personalista nebo manažer, když jsem u výběrového řízení a VAC mi zkrátí zde strávený čas alespoň o polovinu, tak to už je významná úspora, která VAC zlevňuje, i kdyby v konečném důsledku měly být přímé náklady stejné. Šetřím a zlevňuji VAC právě náklady nepřímými.“ (Rozhovor s F. Hroníkem 2011)

¹⁰ Například nelze označit za obecně platnou výhodu VAC to, že účastníci mohou podstupovat skupinovou modelovou situaci, když je tato skutečnost vázána na přítomnost této techniky v rámci navržené struktury VAC.

- Testování práce s počítačem jako vedlejší efekt - prostřednictvím toho, že VAC je třeba celé absolvovat s využitím internetu a s dovedností alespoň základní práce na počítači, je odrážena realita, kdy v současné době značná část jakékoliv práce probíhá ve virtuálním prostředí či se neobejde bez znalosti práce s počítačem. Tím jako vedlejší výstup z celého VAC získáváme informaci, že uchazeč který zvládl VAC projít, tak tuto práci do jisté míry ovládá.
- Možnost účasti většího počtu uchazečů – do posuzování formou Assessment Centre můžeme ve virtuálním provedení zahrnout více uchazečů, nežli bychom toho byli schopni při osobním kontaktu. Optimální je při klasické variantě AC účast 6-7 uchazečů, kdežto do VAC můžeme zařadit až 10 uchazečů při zachování dobré přehlednosti skupinové situace.
- Nezávislost na lokalitě a času – do VAC se můžou zapojit uchazeči nacházející se v jakékoliv lokalitě a bez nutnosti vázat se na konkrétní den či hodinu. Hroník uvádí, že VAC se hodí zejména tam, kde potřebujeme účastníky z různých míst a je velmi složité, aby došlo k časové koordinaci a všichni se v určeném termínu sešli. Díky VAC se nám nestane, že některé lidi, které bychom si přáli na výběrovém řízení mít, ztrácíme, protože se nemohou dostavit. (Rozhovor s F. Hroníkem 2011)
- Variabilita – možnost navrnutí specifické podoby VAC v závislosti nejenom na obsazované pozici, ale také na způsobu jeho použití. Jedná se o možnost volby jednotlivých technik i přidání konkrétního volitelného modulu pro získání doplňujících informací.
- Anonymita účastníků – může být vnímána ze dvou hledisek. Jednak nikdo cizí nemusí vědět, že se dotyčný výběrového řízení účastní, což je vhodné zejména pro zaměstnané jedince. Ti se nemusí obávat, že se tato informace donese současnému zaměstnavateli, jak by tomu mohlo být při skupinové formě výběru tvář v tvář. Také Hroníkův pohled na anonymitu stojí za zmínku. Účastníci jsou ovlivněni anonymitou a běžná zkušenost je, že virtuální prostředí účastníky

netlumí, právě naopak. Lidé se domnívají, že si mohou víc dovolit, že ve virtuálním prostředí nejsou tolik pozorovatelní a troufají si víc, tím pádem se více projevují, což je pro nás důležité. (Rozhovor s F. Hroníkem 2011)

- Preciznost měření – virtuální prostředí, kdy máme přesně zaznamenané odpovědi účastníků, nám umožňuje preciznější měření, například z hlediska parametrů psycholingvistiky. Toto měření se týká také automatického vymezení a hlídání času na jednotlivé situace a naopak i měření rychlosti reakce účastníka.
- Prostor k vyjádření účastníků - při skupinových modelových situacích a zejména v rámci diskuze jejich řešení má každý prostor pro vyjádření a sdělení své myšlenky. Nedochozí k prosazení výřečnějších a hlučnějších na úkor zbytku skupiny.
- Jednoduchý rozbor skupinových situací – zaznamenávání všech odpovědí nám činí situaci s více účastníky a tím i více reakcemi přehlednější a oproti živé interakci ve skupině lze jednodušeji rozebrat to, kdo jak přispěl k celkovému výsledku skupiny, jaký na tom má kdo podíl a čím konkrétně přispěl.
- Eliminování administrativní práce – týkající se zejména administrativní části psychodiagnostické práce, která je při ručním vyplňování různých testů a dotazníků vázána na ruční vyhodnocování. V rámci VAC může dojít pomocí sofistikované softwaru rovnou k interpretaci v řádech několika hodin.
- Zapojení libovolného počtu a složení hodnotitelů – pro hodnotitele platí stejné pravidlo jako pro účastníky, a sice že nemusí být pro posuzování nutně přítomni v jednom čase a prostoru. „Proces výběru pracovníků se liší v závislosti na typu práce, organizaci od organizace i uvnitř jich samotných, nicméně se považuje za optimální, když na něm může participovat větší rozsah manažerů a personálních specialistů. On-line systémy umožňují, aby do procesu výběru byly zahrnuty

rady a doporučení od mnoha jednotlivců, aniž by přitom došlo k jeho zpomalení, a to i když konečné rozhodnutí provede jen jeden z nich (Walker 2003, s. 66).“

- Snazší zapojení zdravotně postižených do procesu výběru – v dnešní době, kdy jsou firmy více otevřené k zaměstnávání zdravotně postižených je vítán jakýkoliv způsob, který usnadní nejenom jejich zapojení do samotného pracovního procesu, ale také do procesu jejich výběru. Prostřednictvím VAC je jejich cestování a čas strávený mimo své domácí prostředí omezen na minimum, navíc jim jejich speciálně přizpůsobená počítačová technika umožní snáze se s úkoly vyrovnat.

Již v průběhu popisování struktury VAC a jednotlivých technik jsme narazili na rizika, či spíše omezení, které s sebou použití této metody v praxi přináší. V následujících bodech provedu jejich shrnutí s doplněním dalších, které lze z analýzy této metody vyvodit.

- Nutnost zajištění organizace VAC prostřednictvím externí agentury – z důvodu specifických technických požadavků na realizaci VAC a požadavků na vysokou odbornost při interpretaci psychodiagnostických a psycholingvistických výstupů není zatím představitelné, že by si firma mohla tuto metodu zajišťovat svými vlastními odbornými pracovníky. Vede to tak k nutnosti outsourcingu této služby a tím i závislosti na externí agentuře.
- Absolvování VAC v zastoupení – velkým rizikem je možnost toho, že za samotného účastníka bude jednotlivé úkoly a situace vyplňovat někdo jiný. Toto riziko není úplně odstranitelné, avšak některé parametry této metody snižují proveditelnost a hlavně účelnost tohoto podvodu. V první řadě jde o to, že pro laika je téměř nemožné předvídat, co je u většiny úkolů tím žádoucím výsledkem a odpovědí (kromě znalostních testů), proto není předání účasti na VAC někomu jinému zárukou úspěchu. V druhé řadě je tu u většiny úkolů časové omezení, které znesnadňuje konzultaci s druhou osobou v průběhu plnění zadání.

- Omezená škála skupinových modelových situací – při sestavování VAC nelze počítat se všemi druhy skupinových modelových situací, které se používají v klasickém AC. Nelze zařadit situace, ve kterých se pracuje s hmotnými rekvizitami a kompetence, které nám měly tyto situace měřit, musíme změřit jiným způsobem.
- Nemožnost sledování bezprostředních reakcí a vnímání charismatu dotyčného – ve výstupech z VAC jsme odkázáni na interpretaci vycházející pouze z písemného projevu, odtrženou od celkového vnímání osoby včetně neverbálních projevů, dojmu, kterým působí v osobním setkání, a reakcí, které má v týmové interakci tvář v tvář.
- Nemožnost zasahovat do situací v jejich průběhu – v případě měření kompetence zvládnutí stresu je u několika modelových situací přímo v zadání nutnost ztěžování podmínek hodnotiteli, a to prostřednictvím jakékoliv vnější intervence. Konkrétně třeba hlasité odpočítávání času, měnění podmínek zadání v průběhu řešení situace atd. Ve VAC je účastník vystavován tlaku pouze prostřednictvím ubíhajícího časového limitu.
- Absence techniky hraní rolí – tato technika se používá v rámci klasického AC, „(...) umožňuje namodelovat nepřehledné množství problémů (např. v situaci účastník – zákazník řešení reklamace zákazníka). Hodnotí se zde komunikační dovednosti, asertivita, emocionální stabilita, umění naslouchat či vstřícnost k zákazníkovi“ (Montag 2002, s. 36). Základ, ze kterého vychází je stejný jako u řešení dilemat, nicméně u těchto dilemat máme v rámci VAC k dispozici pouze teoretické hodnocení a náhled na problematiku účastníka a nelze s ním podstoupit přehrání naživo, abychom viděli jeho řešení v situaci podobné té reálné.
- Nutnost mít počítač a internetové připojení – účastníci musí mít nebo si zajistit v době zařazení do VAC přístup k počítači a připojení internetu, což lze v dnešní

době považovat za malichernost, nicméně u určitých skupin obyvatelstva to není samozřejmostí.

Jak to bývá ve všech oblastech pracovního i osobního dění, snahou většiny lidí i firem je maximalizace silných stránek a přínosů a naopak minimalizace slabých stránek a rizik. Stejně tak tomu bude i v případě rozhodování se pro VAC jako metodu výběru a sestavování návrhu jeho podoby. Některá rizika lze považovat za nevyhnutelná a musíme k nim také tak přistupovat, jiná sice také nejdou přímo odstranit, ale pokud je budeme mít na vědomí, můžeme se je snažit eliminovat.

3 NÁVRH PODOBY VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRE NA POZICI „MANAŽER ZÁKAZNICKÉHO SERVISU“

V poslední kapitole této práce budou využity poznatky z předchozích kapitol, které společně s popisem pozice Manažer zákaznického servisu povedou k návrhu konkrétní podoby VAC.

3.1 Popis pracovního místa - Manažer zákaznického servisu

Jak již bylo uvedeno, popis pracovního místa je výstupem analýzy pracovního místa a slouží k tomu, abychom z něj mohli odvodit požadavky, které na pracovníka máme. Tyto požadavky budou východiskem pro určení profilu uchazeče, kterého budeme v rámci výběrového řízení hledat. Jelikož se v tomto případě nejedná o konkrétní pozici v konkrétní organizaci, nebudeme brát v úvahu organizační prostředí a strukturu, ani specifika organizace, do které by pozice byla začleněna. Pokud by tomu bylo naopak, museli bychom zcela jistě tyto okolnosti vzít na vědomí, jelikož by se promítaly do požadavků na budoucího pracovníka a tím i do procesu výběru. V případě, kdy organizace pro určitou pozici nemá vytvořen popis pracovního místa, nechce nebo nemůže (z důvodu absence člověka, který by to uměl) ho sama vytvořit, lze pro tyto potřeby využít portál s názvem „Integrovaný systém typových pozic“. Na tomto místě je pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí zveřejněn katalog pracovních míst, který společně s kartotékou typových pozic, uvádí několik desítek pozic a jejich

konkrétní popis. Z tohoto zdroje jsem převzala popis pracovního místa pro potřeby této práce.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – MANAŽER ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

(Integrovaný systém typových pozic 2012)

Charakteristika:

Manažer zákaznického servisu je pracovník s vyšší kvalifikací, který v souladu s politikou organizace a požadavky zákazníků koordinuje a metodicky řídí činnosti klientského servisu.

Činnosti:

Řízení a koordinace všech aktivit organizace vedoucí k zabezpečení uspokojení zákaznických potřeb a požadavků.

Koordinace příprav a tvorby metodických postupů, směrnic, včetně návrhů na změny a úpravy týkající se zákaznického servisu.

Koordinace činností při zpracování dat do organizací používaného informačního systému.

Zpracování pravidelných hodnocení o spokojenosti zákazníků a jejich reportování vedení organizace.

Reprezentace organizace na jednáních s obchodními partnery, klíčovými zákazníky a dalšími subjekty.

Vedení a koordinace zaměstnanců, rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění, motivování, hodnocení zaměstnanců.

Řízení a kontrola bezpečnosti a hygieny práce.

Odborné dovednosti:

Zpracování koncepcí a prognóz, příprava dokumentů pro marketingovou strategii týkající se podpory prodeje a zákaznického servisu..

Vyplňování a vedení příslušné technické a provozní dokumentace v rámci koordinace a metodického řízení činnosti zákaznického střediska organizace.

Zpracovávání a příprava pravidelných podkladů o spokojenosti zákazníků, v rámci řízení činnosti zákaznického servisu.

Metodické řízení činností útvaru zákaznického servisu, s cílem standardizace procesů a poskytovaných služeb.

Koordinování příprav a tvorby metodických postupů a směrnic, včetně návrhů na změny a úpravy zákaznického servisu.

Koordinování činností a řízení zaměstnanců zákaznického střediska, v souladu s politikou organizace zajišťovat spokojenost zákazníků.

Koordinace spolupráce s ostatními útvary organizace v rámci řízení činnosti zákaznického střediska.

Kompletní zajišťování obchodních, servisních a ostatních činností zaměřených na podporu prodeje firmy.

Obecné způsobilosti:

Řízení lidí. Motivování lidí.

Organizování a plánování práce.

Jednání s lidmi.

Písemný projev a komunikace.

Týmová práce. Osobnostní rozvoj.

Analyzování a řešení problémů.

Rozhodování.

Pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost).

Jazykové způsobilosti. Počítačové způsobilosti.

Další psychické nároky:

Sebekontrola, sebeovládání.

Samostatnost.

3.2 Požadované kompetence uchazeče

Pokud bych čerpala jako předlohu pozici z konkrétní pracovní praxe, tedy i organizace, následovalo by představení kompetenčního modelu. Ten by vycházel jak

z popisu pracovního místa, tak by se v něm promítaly požadavky a specifika organizace. Tato východiska nemáme, proto si pro účely této práce vystačíme s výčtem kompetencí, které požadujeme od kandidáta, ucházejícího se o danou pozici. Budu vycházet jak z výše uvedeného popisu pracovního místa, tak z jedné vybrané koncepce, která se objevuje v odborné literatuře a věnuje se požadavkům, které jsou na manažery kladeny. „Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. (...) Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje. (...) Proto začali autoři hledat kompetence, které nebyly vázány na konkrétní místo či úkol, ale byly garantem dobrého výkonu v mnoha profesích, v různých organizacích a dokázaly by odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Tyto kompetence se označují jako generické kompetence.“ (Kubeš a kol. 2004, s. 31)

„Požadavky kladené na manažery se mění podle odvětví, typu organizace, míry odpovědnosti, obecně je však můžeme rozdělit do čtyř následujících skupin:

1. analyticko-koncepční schopnosti (co dělat, soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, například marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů),
2. manažerské procesní dovednosti (jak to dělat, umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnosti efektivně si zorganizovat vlastní čas, umění stanovit si priority),
3. osobní rysy a vlastnosti,
4. know-how daného odvětví (soubor znalostí o daném oboru a všem co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalostí konkurenčního prostředí a vytváření užitečných osobních vazeb zainteresovaných lidí).“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 81)

Osobnostní rysy a vlastnosti, které nejsou výše popsány, lze nazvat také povahovými rysy. „Povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Je nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnosti splňující požadavky tohoto modelu zaručeně dosáhnou úspěchu v konkrétní řídicí funkci. Ten kdo musí neustále vyjednávat, vysvětlovat podřízeným úkoly a přesvědčovat ostatní nemůže být bojácný a nesmělý, a nerad řešící nepopulární otázky, nesmí se vyhýbat společenským kontaktům

atd. Příkladem povahových rysů jsou: sklon k přebírání iniciativy, pružnost, přizpůsobivost, sebedůvěra, vytrvalost, trpělivost apod.“ (Prokopenko, Kubr a kol. 1996, s. 24)

Kompetence, které nyní dle popisu pracovního místa stanovím, včetně jejich projevů, budou sloužit jako kritéria výběru v rámci celého výběrového řízení a jejich úroveň budeme měřit jednotlivými metodami výběru.

KOMPETENCE	PROJEVY KOMPETENCE
<u>Řešení problémů a rozhodování</u>	<ul style="list-style-type: none"> • pozná problémy a cíleně je zpracuje • umí analyzovat problémy • umí rozlišit věcnou a vztahovou rovinu • umí si stanovit cíle • umí učinit rozhodnutí
<u>Strategické myšlení</u>	<ul style="list-style-type: none"> • uvažuje a jedná v souvislostech s delší perspektivou • propojuje své jednání s cíli organizace
<u>Vedení lidí a motivování</u>	<ul style="list-style-type: none"> • má schopnost delegovat • směřuje ostatní ke společnému naplnění cíle • motivuje podřízené k lepším výkonům
<u>Organizování a plánování</u>	<ul style="list-style-type: none"> • dobře hospodaří s časem • zaměřuje se na efektivní řešení situací • stanovuje priority • přebírá iniciativu
<u>Komunikační dovednosti</u>	<ul style="list-style-type: none"> • má vyjednávací schopnosti • je schopen prezentace svých myšlenek a myšlenek druhých • sebevědomý projev
<u>Orientace na zákazníka</u>	<ul style="list-style-type: none"> • přistupuje k zákazníkovi vstřícně a flexibilně • ověřuje potřeby zákazníka • vyvíjí činnosti vedoucí ke spokojenosti zákazníka

3.3. Vhodnost volby VAC jako metody výběru

Vhodnost volby VAC jako metody výběru uchazečů na pozici Manažera zákaznického servisu je velmi úzce spojena s kritérii, dle kterých chceme uchazeče o tuto pozici posuzovat, tedy jaké máme na uchazeče požadavky. Pozici Manažer zákaznického servisu jsem si zvolila za účelem toho, aby reprezentovala jednu z manažerských pozic. Je to pozice, se kterou se v pracovní praxi můžeme setkat poměrně často, a to například ve většině velkých firem z oboru telekomunikací či bankovníctví. Důvod, proč jsem si vybrala právě manažerskou pozici, je to, že v dnešní době hodně manažerů přichází denně do styku s informačními technologiemi a lze říci, že část jejich pracovních úkolů se odehrává ve „virtuálním světě“. Ať už se jedná o elektronické plánování pracovního času či komunikaci s vedením, které může sídlit v jiném městě, či dokonce státě, pomocí videokonferencí, e-mailů apod. Není ani nic neobvyklého, že podřízení manažera tvoří tzv. virtuální týmy, které nefungují ve stejné lokalitě, nelze v rámci nich tudíž jednat osobně, tváří v tvář. „Mnoho manažerů dnes téměř úplně závisí na počítačích a komunikačních technologiích. Zvláštní oblastí technologie, která ovlivní manažery, je ta, kterou lze použít při jejich rozvoji a vzdělávacích aktivitách. Manažeři budou reagovat jak na materiál samotný, tak i na technologie podle svých individuálních sklonů a současných okolností. Někteří manažeři bohužel „vylijí s vaničkou i dítě“ tím, že odmítnou obsah, jestliže technologie nemají rádi nebo je nemohou akceptovat, či se cítí být jimi ohroženi.“ (Prokopenko, Kubr 1996, s. 355) I když se Prokopenko a Kubr zaměřili na vzdělávání manažerů, můžeme tyto slova použít i k aktivitám v rámci manažerského výběru.

Z předchozích řádků vidíme, že při výběru na danou pozici oceníme výhodu VAC, kterou je testování práce s počítačem jako vedlejší efekt. Nepůjde pouze o prověření základních pracovních dovedností s moderními informačními technologiemi, ale z části půjde přímo o simulaci prostředí reálné práce manažera. U této pozice se také může stát, že zákaznický servis bude mít několik regionálních pracovišť, proto budeme vybírat z kandidátů přihlášených z různých částí republiky. V tom případě pro nás bude výhodná i nezávislost na lokalitě a času jako jeden z přínosů VAC.

Žádné riziko z jmenovaných v kapitole 2.5 nám v tomto našem případě netvoří definitivní překážku pro zvolení VAC jako metody výběru. U naší cílové skupiny

uchazečů se nepředpokládá problém se zajištěním počítače a připojení k internetu, proto nepůjde o něco, co by odradilo potenciální vhodné kandidáty. Ostatní rizika eliminujeme zejména kombinací více použitých metod výběru (navazující osobní rozhovor s uchazečem).

3.4 Úloha a kontext VAC v rámci celého procesu výběru

Jak jsem naznačila v předchozí kapitole, v rámci celého procesu získávání a výběru pracovníků nebude VAC jako metoda výběru stát o samotě a bude třeba ji pro zvýšení pravděpodobnosti předpovědi o vhodnosti vybraného uchazeče zkombinovat i s jinými metodami. Zároveň tím dosáhneme i zmírnění některých rizik, které VAC jako metoda výběru má. Tato rizika by mohla negativně působit na konečný výsledek, tedy vybrání toho nejvhodnějšího kandidáta.

Nejprve musíme realizovat proces náboru, který bude ústít v identifikování uchazečů, z nichž můžeme na pozici Manažer zákaznického servisu vybírat. Náborové metody, kterými získáme uchazeče stojící o tuto pozici, nejsou pro nás v tuto chvíli podstatné a budeme pracovat pouze s jejich výstupem, tedy souborem uchazečů majících o naši pozici zájem. Předpokládáme nábor pouze z externích zdrojů.

V rámci výběru bychom měli uplatňovat trychtýřovitý přístup, který je jednou ze zásad popsanych v kapitole 1.2.4 a pomocí kterého dosáhneme při jednotlivých kolech výběrového řízení postupné redukce počtu uchazečů. Další zásadou, kterou lze uplatnit již při navrhování podoby celého výběrového řízení, je devátá zásada, tedy že výběrové řízení je postavené na čtyřech pilířích. Těmito pilíři jsou použité metody - zhodnocení personálního dotazníku, provedení testů, výběrové interview a získání a zhodnocení referencí. Dle těchto zásad jsem volila koncepci výběrového řízení.

Jako první krok výběru jsem zvolila metodu posuzování životopisu, s účelem vybrat užší okruh vhodných kandidátů dle požadovaného vzdělání a praxe. Jelikož tato část výběrového řízení není předmětem mého zájmu, ponechám bez bližšího definování, na základě jakých kritérií budou uchazeči vyřazováni.

Jako další krok bude následovat provedení telefonického screeningu, který bude zastávat roli personálního dotazníku. Prostřednictvím tohoto druhu rozhovoru budou vyřazeni uchazeči, kteří již o práci nemají zájem, nesouhlasí s některou z podmínek

pracovní pozice (např. cestování v rámci výkonu práce) či jinak neodpovídají profilu hledaného kandidáta (možnost nástupu, jazykové způsobilosti).

Po těchto krocích je optimální mít vybráno deset uchazečů, kteří se budou účastnit VAC. Pokud jich je více vhodných, lze z nich vytvořit dvě skupiny. Z realizovaného VAC je reálně vybrat 3 kandidáty jevící se z výstupů z VAC jako nejvhodnější a s nimi se individuálně potkat při osobním, nestrukturovaném pohovoru. Při tomto pohovoru bychom měli mít k dispozici souhrnné informace z vyplněného VAC, abychom si mohli ověřovat některé informace, které uchazeč uvedl a zaujaly nás, a také abychom odpovědi získané z personálního rozhovoru použili jako východisko. Zároveň je také možné si na tyto kandidáty vyžádat reference. To už je finální fáze výběrového řízení. Pokud budeme vycházet z toho, že VAC v sobě zahrnuje také testy (například psychodiagnostické), je touto skladbou naplněna zásada čtyř pilířů a také došlo k uplatnění trychtýřovitého přístupu.

3.5 Konkrétní podoba VAC

Východiska, ze kterých bychom měli vycházet při sestavování konkrétní podoby VAC, byla uvedena v první části této práce, proto nyní uvedu již konkrétní postup v případě výběru Manažera zákaznického servisu. VAC a jeho jednotlivé techniky budu volit s ohledem na kompetence, které chceme změřit, a informace, které potřebujeme o účastníkovi získat. Dále je také třeba využít přínosů, které techniky mají a jsou pro nás v té konkrétní situaci využitelné.

3.5.1 Skupinová modelová situace „Reorganizace“

Jako první techniku, kterou bych zařadila do návrhu podoby VAC, je skupinová modelová situace. Dle způsobů organizace VAC je zřejmé, že tato úloha zůstává přístupna po celou dobu přístupnosti VAC, protože je závislá na frekvenci vkládání příspěvků jednotlivých účastníků a tím se stává časově nejnáročnější. Z tohoto důvodu je třeba ji zařadit ihned na začátek, kdy bude účastník vyzván k individuálnímu řešení modelové situace a následně bude probíhat diskuse nad společným řešením. Mezitím se může věnovat i ostatním úlohám. Jako výhody této techniky obecně, a tedy důvod proč

jsem ji zařadila, vnímám možnost sledovat komunikační dovednosti uchazeče v psané formě. Manažer zákaznického servisu ve větší firmě musí často řešit problémy a instruovat podřízené „na dálku“, tedy například prostřednictvím emailové komunikace. Také rozmanité možnosti při výběru druhu tématu a jeho rozsahu nám umožní sledovat širokou škálu projevů kompetencí. Písemné zaznamenání diskuze ji tvoří i při rozsáhlém tématu a větším počtu příspěvků přehlednou a pro hodnotitele při zaměření se na různé projevy kompetencí snadněji interpretovatelnou.

Jakou vhodnou skupinovou modelovou situací jsem zvolila tu s názvem „Reorganizace“ (Příloha 1), kterou uvádí ve své knize Hroník (Hroník 2005, s. 171-173). V úloze budeme sledovat projevy těchto kompetencí:

- řešení problémů a rozhodování,
- komunikační dovednosti,
- organizování a plánování,
- vedení lidí a motivování.

Výhodou konkrétně této úlohy je její mnohostrannost. Můžeme sledovat, jak uchazeč analyzuje informace, odlišuje podstatné od nepodstatných, stanovuje priority, jak následně prosazuje svoje řešení ve skupině, tedy jaké má vyjednávací schopnosti. Každý má velký prostor k tomu se projevit a je to ponecháno čistě na jeho aktivitě. Tato modelová situace nevyžaduje zasahování do jejího dění v jejím průběhu, proto nejsme ničím limitováni.

3.5.2 Business esej „Zákaznická spokojenost“

Zařazení business eseje do konceptu VAC a zejména možnost definovat si její zadání nám dává prostor k využití dle našich požadavků. Pro pozici Manažer zákaznického servisu jsem se rozhodla pro zadání, které odráží to, co potřebujeme o uchazeči zjistit.

Zadání – Business esej „Zákaznická spokojenost“:

Máte za úkol vytvořit propracovanou koncepci, která bude mít za cíl zajistit vysokou spokojenost zákazníků s vaším call-centrem. Toto call-centrum je nové a bude teprve uvedeno do provozu. Navrhněte a podrobte analýze aktivity pro zajištění spokojenosti zákazníků v dlouhodobém horizontu jednoho roku. Berte v úvahu všechna rizika, která by Vaše dílčí kroky a aktivity mohly přinést a uveďte, jakým způsobem byste je eliminovali. Navrhněte způsob hodnocení a reportování tohoto ukazatele.

(Vlastní zpracování)

Kompetence, které v této části VAC sledujeme jsou:

- řešení problémů a rozhodování,
- strategické myšlení,
- orientace na zákazníka.

Toto zadání business eseje nám umožňuje také získat informace o znalostech uchazeče z oboru, tedy jakými způsoby se spokojenost na zákaznickém servisu měří a vyhodnocuje či jaké aktivity vedou k jejímu naplnění. Tento typ znalostí je jediný, který potřebujeme v rámci VAC na pozici Manažer zákaznického servisu testovat. Jazyková způsobilost bude zjišťována již v životopise nebo dále při telefonickém screeningu. Z tohoto důvodu již není třeba do VAC zařazovat znalostní odborné testy.

Z hlediska organizace je také toto zadání bez časového omezení a uchazeč na něm může pracovat po celou dobu, avšak je omezen limitem 7000 znaků.

3.5.3 Dilema „Petra“

Řešení dilematu jsem se rozhodla do návrhu podoby VAC zařadit z toho důvodu, že nám umožní poznat styl manažerského rozhodování uchazeče, do řešení se promítnou jeho postoje a hodnotová orientace. Jelikož jako návaznou metodu výběru bude použit osobní rozhovor, umožňuje nám to s výstupem z této úlohy pracovat i posléze. Tím dojde k výraznému vykompenzování rizik, které VAC obecně přináší, a sice riziko plnění úlohy v zastoupení či nemožnost zařadit techniku hraní rolí a sledovat

bezprostřední reakce. Při osobním setkání je dle mého názoru dobré tuto situaci v reálu „přehrát“, abychom viděli, jestli je uchazeči jeho řešení vlastní, jak reaguje na partnera v interakci a jak zvládne celou situaci prakticky, nikoliv pouze teoreticky.

Jelikož se v našem případě jedná o VAC na manažerskou pozici, zvolila jsem následující zadání dilematu:

Zadání – Dilema „Petra“:

Jste manažer/ka a 3 roky u vás pracuje Petra Novotná. Své úkoly plnila vždy svědomitě a včas, nikdy s ní nebyly žádné problémy a dá se říci, že byla i v těžkých časech jistotou, co se týče stabilní výkonnosti. Její výsledky však byly stále na úrovni průměru. Často se ráda a dobře starala o nováčky v týmu, věnovala se školení produktů. Nyní v rámci nové strategie firmy před vaším oddělením stojí velký úkol v podobě zvýšení výkonnosti o 30%, a to se zachováním stávajícího počtu zaměstnanců (nemůžete tedy nabrat nového pracovníka, pouze případně vyměnit stávajícího za nového). Víte jistě, že v tomto případě s tím bude mít Petra velké problémy, již několikrát jste se snažil/a motivačním způsobem zvednout její výkon nad průměr, ale nikdy se to nesesetkalo s úspěchem. Musíte tuto situaci nyní řešit, jelikož vedení firmy celé nové strategii přikládá velkou důležitost. Bohužel jste se ve stejnou dobu dozvěděl/a, že Petra se nyní rozvedla a po manželovi jí zbyly velké dluhy. Prochází teď velmi složitým obdobím a je závislá na každé koruně ze svého příjmu, aby ji nehrozila exekuce.

Podrobně analyzujte, jak byste v této situaci postupoval/a, jaké konkrétní kroky byste podnikl/a, jaké vidíte důsledky svého rozhodnutí.

(Vlastní zpracování)

V této části VAC sledujeme následující projevy kompetencí:

- řešení problémů a rozhodování,
- vedení lidí a motivování.

Co se týče souvislostí, ve kterých uchazeč dilema řeší, je nutno dodat, že tu je stanoven mírný časový limit (např. 25 minut). Nejde o to přivést účastníka do stresové situace, avšak právě v této podobě funguje časový limit jako ošetření toho, aby uchazeč

nekonzultoval své rozhodnutí s někým zkušenějším, nýbrž aby uvedl jako řešení to, co mu přijde na mysl přirozeně jako první.

3.5.4 Dialog simulátor

Tuto techniku jsem se rozhodla zařadit z toho důvodu, že v rámci její interpretace obecně sledujeme kompetence, které nás zajímají právě při výběru uchazeče na pozici Manažer zákaznického servisu. Jelikož dialog simulátor je jedním ze specifických testů E-psycho, tedy ve výhradní správě agentury MotivP, nelze tady uvést konkrétní zadání a průběh komunikace, který je prostřednictvím této úlohy uchazečovi předkládán. Nicméně důležité je, které konkrétní kompetence můžeme v rámci této techniky sledovat. Jsou to:

- komunikační dovednosti,
- orientace na zákazníka.

Oproti předchozí technice se v tomto případě stanovuje časový limit záměrně s cílem dostat uchazeče pod tlak, donutit ho reagovat co nejpřirozeněji, dle toho, jak se zachová, když nemá čas se příliš rozmyslet.

3.5.5 Personální rozhovor

Hlavním důvodem proč jsem zařadila personální rozhovor do struktury VAC je zjištění informací, ze kterých budeme chtít následně vycházet a jít více do hloubky odpovědí. Také v rámci této části VAC si můžeme obsah, tedy otázky, volit dle naší oblasti zájmu. Pro naše účely uvedu příklady otázek, které by bylo vhodné do rozhovoru zařadit, nejedná se však o úplný výčet, jelikož počtem otázek nejsme nijak limitováni můžeme jich tedy použít například 15 až 20.

Na jakých kvalitách ve své práci stavíte?

Jakou jsou Vaše profesionální cíle v horizontu 1 roku a 3 let?

Co považujete za svůj dosavadní největší pracovní úspěch?

Popište krátce svůj nejcennější neúspěch, v čem pro Vás byl cenný?

Jaké motivační nástroje v rámci manažerského vedení používáte?

Dle jakého scénáře by probíhal Váš pololetní hodnotící rozhovor s podřízeným?

Dle čeho si stanovujete priority v rámci organizace své práce?

Kdy jste naposledy převzal řízení situace / projektu, aniž byste tím byl původně pověřen? Proč se tak stalo?

(Vlastní zpracování)

Při čtení odpovědí na otázky z personálního rozhovoru se soustředíme na usuzování na tyto kompetence:

- strategické myšlení,
- vedení lidí a motivování,
- organizování a plánování.

3.5.6 Psychodiagnostické testování

Psychodiagnostické testy nejsou to, u čeho by dokázal zadavatel v roli personalisty bez psychologického vzdělání určit jejich konkrétní typ a vhodnost indikace. Tuto část VAC je tedy lepší nechat zcela na externí agentuře, která sama dle ideálního profilu uchazeče dokáže zvolit vhodný typ psychodiagnostických testů. Na druhou stranu byla by velká škoda se o tyto výstupy připravit, protože jejich vyhodnocení a posuzování pro nás není žádnou zátěží.

3.5.7 Psycholingvistická analýza

Záměrně jsem psycholingvistickou analýzu zařadila až na konec všech technik, protože jak jste se již dočetli v kapitole 2.3.6, jedná se o specifický analytický nástroj, nikoliv o úlohu, kterou musí uchazeč splnit. Byla by velká škoda o tuto část interpretace výsledků přijít, jelikož jediné, co k tomu potřebujeme je, aby uchazeč vyplnil předchozí úlohy a agentura nám již zařídí ze svých řad odborníka, který provede odborné vyhodnocení. Toto vyhodnocení nám dokreslí nám celkový obraz o tom, jakým způsobem dotyčný přemýšlí, jaký je jeho akční styl, který se odráží v rámci písemného projevu.

3.6 Shrnutí úloh a sledovaných kompetencí

Pro lepší přehlednost jsem na následující straně uvedla matici, která zahrnuje všechny úlohy zařazené do VAC, ve spojení s kompetencemi, které v úlohách sledujeme. Každá kompetence je měřena či sledována alespoň dvěma způsoby, z čehož také vychází princip multisituácnosti. Matice kromě přehlednosti poskytuje i kontrolu nad tím, zda jsme na některé kompetence nezapomněli. Pokud je tomu naopak, a některé z kompetencí zjišťujeme ve více úlohách či více nástroji, měly by to být ty, které jsou pro nás klíčové. V našem případě to je kompetence „Řešení problémů a rozhodování“ a „Vedení lidí a motivování“.

Nesmíme zapomenout ani na ostatní části výběrového řízení, a to posuzování životopisu a provedení krátkého telefonického screeningu, které mají za cíl redukovat počet uchazečů na ty, kteří splňují základní požadavky a finální osobní pohovor a posuzování referencí, kterými ověřujeme informace o kompetencích prokázaných v rámci VAC. Všechny tyto metody nám zapadají do celého procesu výběru, plní své funkce a společně tvoří nástroj k vybrání nejvhodnějšího kandidáta na pozici Manažer zákaznického servisu.

Kompetence - Úlohy VAC	Řešení problémů a rozhodování	Strategické myšlení	Vedení lidí a motivování	Organizování a plánování	Komunikační dovednosti	Orientace na zákazníka
Skupinová modelová situace „Reorganizace“	X		X	X	X	
Dilema „Petra“	X		X			
Dialog simulátor					X	X
Business esej	X	X				X
Personální rozhovor		X	X	X		

ZÁVĚR

V závěru je přáním každého autora, aby čtenář dočetl jeho práci až do konce a zároveň byla naplněna všechna jeho očekávání. Je to jedna z věcí, kterou v této fázi těžko ověřím, můžu však alespoň zhodnotit, jakým způsobem jsem naplnila cíl práce, který jsem si hned v úvodu vytyčila.

Mým cílem bylo navrhnout konkrétní podobu Virtuálního Assessment Centre, které by sloužilo pro výběr uchazečů na pozici Manažer zákaznického servisu. Jelikož se jedná o metodu výběru zaměstnanců, která se ještě nedočkala svého největšího rozmachu, nenajdeme žádnou „rychlo-kuchačku“ v podobě odborné literatury, která by nám na to dala návod. Z tohoto důvodu jsem provedla analýzu VAC, a to prostřednictvím popsání hlavních jeho hlavních znaků a zejména důkladného rozboru všech částí, úloh, které může zahrnovat. Jedná se jak o techniky psychodiagnostiky, tak techniky používané v klasickém Assessment Centru. Každá tato technika i obecné principy VAC mají své klady a zápory, které jsem identifikovala a následně z nich vypracovala souhrnný výčet přínosů a rizik. Těmito přínosy jsou:

- nižší náklady
- testování práce s počítačem jako vedlejší efekt
- možnost účasti většího počtu uchazečů
- nezávislost na lokalitě a času
- variabilita
- anonymita účastníků
- preciznost měření
- prostor k vyjádření účastníků
- jednoduchý rozbor skupinových situací
- eliminování administrativní práce
- zapojení libovolného počtu a složení hodnotitelů
- snazší zapojení zdravotně postižených do procesu výběru.

Naopak jako rizika jsem uvedla:

- nutnost zajištění organizace VAC prostřednictvím externí agentury
- absolvování VAC v zastoupení
- omezená škála skupinových modelových situací

- nemožnost sledování bezprostředních reakcí a vnímání charismatu dotyčného
- nemožnost zasahovat do situací v jejich průběhu
- absence techniky hraní rolí
- nutnost mít počítač a internetové připojení.

Návrh konkrétní podoby VAC jsem vypracovala právě na základě analýzy VAC, která vyústila ve výše uvedený souhrn přínosů a rizik a také dle uvedeného popisu pracovního místa Manažera zákaznického servisu. Jelikož samotný popis pracovního místa nelze považovat za souhrn kritérií výběru uchazečů, vycházela jsem z něj při stanovení kompetencí a jejich projevů, které tyto kritéria tvoří. Proto jsem do návrhu struktury VAC zařadila ty techniky a konkrétní úlohy, ve kterých můžeme požadované kompetence sledovat a měřit.

Důležitou součástí návrhu podoby VAC bylo, že jsem se snažila většinu rizik eliminovat. Příkladem je riziko absolvování VAC v zastoupení, které jsem snížila na minimum prostřednictvím zařazených úloh, které jsou časově omezené (není tedy čas se v jejich průběhu radit s někým jiným), dále zařazením úloh u kterých není jedno správné řešení (včetně psychodiagnostických testů), kde uchazeč nemůže vědět co je žádoucí a tím také neví, kdo by byl vhodný, aby ho zastoupil. Dalším příkladem je riziko absence techniky hraní rolí a nemožnosti sledovat bezprostřední reakce a charisma uchazeče, jehož význam je snížen zkombinováním VAC s provedením následného osobního pohovoru, kde si toto riziko můžeme vynahradiť.

Přínosy VAC jsou vyzdvíženy už při posuzování vhodnosti této metody pro výběr nejvhodnějšího uchazeče na pozici Manažer zákaznického servisu. Oceníme v tomto případě jak testování práce s počítačem, tak možnost zapojení uchazečů z různých lokalit v různý čas. Při konečném návrhu podoby VAC je většina přínosů zejména usnadněním administrace, organizace, vyhodnocování a měření jednotlivých úloh.

Budu ráda, když těm z vás, kteří působíte v oblasti personalistiky, dala tato práce odpověď na otázku, co je VAC a máte nyní námět k zamyšlení nad dalšími možnostmi jeho využití v praxi. Ostatním čtenářům jsem dala možnost nahlédnout „pod pokličku“ procesu výběru, kde je součástí také VAC, a třeba získané poznatky využijete, když se budete podobného výběrového řízení sami účastnit jako uchazeči.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001. ISBN 80-858-3945-8.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, 3. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KUBEŠ, M. a kol. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 82-85623-29-3.

MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-73100-04-5.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

WALKER, A. J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

WEATHER, W. B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria, 1992. ISBN 978-80-856-0504-4.

WOODRUFFE, Ch. *Development and assessment centres*. 3.vyd. London: CIPD House, 2000. ISBN 0-85292-852-1.

SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ

Business brunch.

Dostupné z: <http://videa.motiv8.cz/home/zobrazvideo/279/hr/online-business-brunch-virtualni-ac-na-zl.html> [citováno 5.9.2011].

Cagaš, Petr: Je psychodiagnostika užitečná pro výběr zaměstnanců?

Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/personalistika/je-psychodiagnostika-uzitecna-pro-vyber-zamestnancu.html> [citováno 15.12.2011].

Integrovaný systém typových pozic.

Dostupné z: <http://praha1.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?lh=0&id=30677> [citováno 25.1.2012].

Jak fungují VAC.

Dostupné z: <http://www.hrclub.sk/clanky/jak-funguji-virtualni-assessment-centra/13051> [citováno 15.1.2012].

On-line diagnostika.

Dostupné z: http://www.motivp.cz/pdf/MotivP_online_cl1.pdf [citováno 15.1.2012].

Rozhovor s F. Hroníkem.

Dostupné z: <http://www.manazerske-kurzy-educity.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-1274814#content> [citováno 13.2.2011].

VAC.

Dostupné z: <http://www.motivp.cz/produkty/virtualni-assessment-centre> [citováno 15.10.2011].

VAC instrukce - Interní dokument MotivP, 15.11.2011.

Zadání modelové situace: REORGANIZACE

Individuální zadání:

V důsledku organizačních změn dojde u vaší firmy ke sloučení 2 oddělení. Reklamní oddělení má 5 zaměstnanců a P.R. oddělení 4 zaměstnance. Vedoucí reklamního oddělení předčasně odchází do důchodu, vedoucí P.R. oddělení povýšil na místo ředitele marketingu. Ze zbývajících 7 zaměstnanců je třeba vybrat jednoho vedoucího a žet taky 2 propustit z důvodu nadbytečnosti. Nelze je umístit na jiných odděleních. Od sloučení obou oddělení se očekává zvýšení produktivity, snížení nákladů. Nebude se však výrazněji měnit koncepce, zůstane zhruba stejný poměr práce realizované ve firmě a mimo firmu externími reklamními a mediálními agenturami či grafickými studii. Vy všichni máte přijmout jedno rozhodnutí, dohodnout se na něm. Koho tedy ustanovíte vedoucím a koho propustíte? Jak své rozhodnutí zdůvodníte všem pracovníkům sloučeného oddělení, především těm, kterým bude dána výpověď z důvodu nadbytečnosti, jak své rozhodnutí zdůvodníte generálnímu řediteli, který chce být informován? (Pokud vám schází nějaké informace, rozhodněte se jednoznačně bez nich, zároveň však uveďte, které konkrétní informace by učinili vaše rozhodnutí kvalifikovanějším.)

Zde jsou osobní údaje k jednotlivým pracovníkům:

Karel Ptáček má 52 let, 23 let je zaměstnán u firmy, je rozvedený, podává průměrné a stabilní výkony, zabezpečuje realizaci akcí a projektů. Nikdy neměl žádný průšvih, je velmi zkušený („starý vlk“, někdo jiný by řekl s humornou nadsázkou „stará struktura“) a je na něj spolehnutí, má řadu důležitých kontaktů. Za poslední rok však byl 3x nemocný a prostonal 28 pracovních dní. Je SŠ, vykonává funkci zástupce vedoucího oddělení P.R., angažuje se v profesním sdružení pracovníků P.R. Neumí žádný cizí jazyk. Jeho mzda činí 28.000 Kč měsíčně.

Ing. Daniela Brůžková má 31 let, je vdaná a má dvě děti. Po mateřské se vrátila na své místo, zatím ani jednou za půl roku od nástupu nevyužila možnosti placeného volna. Má VŠ, ovšem od promoce „sedí“ na místě, vykonává funkci, kterou může zastat i SŠ. Své úkoly s přehledem zvládá, určitě má však na víc, aspoň tak soudí její bývalý nadřízený,

který odchází do důchodu. Umí anglicky, ale nemá řidičský průkaz. Má na starosti marketing reklamních agentur a grafických studií, kontakt s nimi. Je takovým „sluníčkem“ oddělení, šířitelem pohody, dokáže vyjít s každým, pro mnoho lidí z firmy je takovou „vrbou“. Její mzda činí 20.000 Kč měsíčně.

Ing. Milan Málek má 27 let, je svobodný a bez závazků. Za poslední rok nebyl ani jednou nemocný. U firmy je 2. rok, je to jeho 2. zaměstnání, vypracoval několik projektů (především reklamních scénářů), které se úspěšně realizovaly. Má pověst velmi invenčního a kreativního člověka, který je schopen vymyslet originální a přitom efektivní projekt. Je však také rebel a tak trochu bohém. Je studnicí nápadů. Jeho slabou stránkou je dodržování termínů. Někdy problematizuje to, na čem se všichni už shodli. Má zvláštní smysl pro humor, leckdy však zůstává nepochopen. Dokáže si vystačit sám. Druzí mu pro jeho invenčnost dokážou mnohé odpustit. Má VŠ, umí anglicky. Jeho průměrná mzda činí 23.000 Kč měsíčně.

Mgr. Radek Neubauer má 28 let, je ženatý, má tříletou dceru, má VŠ, umí anglicky a německy. Jde si tvrdě za svým, mnozí říkají, že jde přes mrtvoly, mezi kolegy, zvláště ženami, není oblíbený. Na druhou stranu za 3 roky, po které je u firmy zaměstnán, prokázal svou profesionalitu a úkoly vždy splnil včas. Zdá se, že je oblíben u vrcholového vedení. Je organizačně zdatný a zároveň vykonává funkci tiskového mluvčího. Netají se tím, že když nebude postupovat v hierarchii, odejde. Má nabídku od prestižní agentury, ale jen na místo produkčního, manažera zakázky (tím se začíná od píky). K druhým a jejich práci dokáže být tvrdě kritický, respektuje však Karla Ptáčka pro jeho přehled. Možná však, že je v tom i kus vděku za zácvik do oboru, protože Ptáček byl jeho mentorem. Jeho mzda činí 26.000 Kč měsíčně.

Eva Šopíková má 30 let, je vdaná, má 6letou dceru. Je švagrovou prokuristy firmy JUDr. Jiřího Šopíka a manžel je redaktorem v ekonomickém periodiku, v němž má firma dobrou publicitu. Má na starosti celou agendu oddělení, získává a chystá podklady, např. textovou část propagačních brožur, resp. kompletace textu a obrázků. Poslední dokonce z pověření vedoucího připravovala, ale nedopadlo to dobře, bylo tam dost věcných chyb, test u nepatřičných obrázků. Lze to asi připsat její nezkušenosti nikoli osobnostnímu rysu, protože agendu má v pořádku a běžné úkoly zvládá bez problémů. Její mzda činí 17.000 Kč měsíčně.

František Brhel má 41 let, má SŠ, dělá zástupce vedoucího reklamního oddělení.

Posledního půl roku však „je mimo“, rozvádí se, jeho výkonnost je snad čtvrtinová, dopouští se chyb, které znamenají zvýšení nákladů, např. pustil do tisku propagační brožuru s řadou věcných chyb, celý náklad musel být dán do stoupy. Není pochyb, že kdyby nebyl v osobní krizi, která poznamenává jeho pracovní výkon, byl by jednoznačným kandidátem na místo vedoucího sloučeného oddělení. U firmy je 5. rok, má praxi s úspěšným vedením reklamní agentury, zná všechny detaily oboru. Do firmy jej přivedl Karel Ptáček. Jeho mzda činí 32.000 Kč měsíčně.

Mgr. Věra Adamová má 36 let, je svobodná, má 8letého syna. U firmy je 9. rokem, je to její první zaměstnání. Je tahounem, dřičem, v realizaci je na ni naprosté spolehnutí. Pracuje v P.R. oddělení je stálíci oddělení. Má VŠ, umí anglicky a německy. Mí na starosti přípravu textů všech propagačních materiálů. Je zdatná organizačně, je schopná se kvalitně zhostit jednotlivých projektů, např. přípravy expozice na veletrhu. Není ale člověkem nápadů, který by dokázal druhé lidi pobláznit. Je spíše konzervativní a všechny konfliktní vztahy a situace řešila velmi korektně a s chladnou hlavou. Její mzda činí 25.000 Kč měsíčně.

Skupinové zadání:

Nyní bude vaším úkolem dobrat se společného řešení. Každý z vás situaci nějak řešil a jsou pravděpodobné rozdíly. My pak budeme vyhodnocovat, kdo z vás byl nejbliže ke skupinovému řešení.