

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ASSESSMENT CENTRE

JAKO JEDNA Z METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

ASSESSMENT CENTRE

AS ONE OF MANY PERSONNEL SELECTION METHODS

Magisterská diplomová práce

Bc. Šárka Černohouzová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2015

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

V Olomouci dne

Bc. Šárka Černohouzová

Poděkování:

Děkuji především Mgr. Vítku Dočkalovi, Ph.D. za věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích během psaní této práce. Rovněž děkuji panu PhDr. Františku Bělohávkovi, PhD. za podklady a cenné rady a také vedení jazykové agentury Q-Life za poskytnuté materiály a informace.

OBSAH

ÚVOD	6
1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	8
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ	9
1.2 VÝBĚROVÉ METODY.....	11
1.2.1 VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÝCH METOD	11
1.2.2 TYPY VÝBĚROVÝCH METOD	14
1.2.2.1 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	14
1.2.2.2 OSOBNÍ DOTAZNÍKY A BIOGRAFICKÉ INFORMACE	16
1.2.2.3 PSYCHOLOGICKÉ TESTY	16
1.2.2.4 TESTY INTEGRITY OSOBNOSTI.....	18
1.2.2.5 ODBORNÉ TESTY	18
1.2.2.6 PRACOVNÍ VZORKY	18
1.2.2.7 SIMULACE.....	19
1.2.2.8 ASSESSMENT CENTRE	20
1.2.2.9 GRAFOLOGIE	21
1.2.2.10 REFERENCE	22
1.2.2.11 DALŠÍ KRITÉRIA PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	22
1.2.2.12 VOLBA NEJVHODNĚJŠÍ METODY	22
1.2.3 KOMPETENCE.....	23
1.2.3.1 KOMPETENČNÍ MODEL	24
1.2.4 ASSESSMENT CENTRE	26
1.2.4.1 FIRMA TRAIKON JAKO MENTROSKÁ ORGANIZACE.....	26
1.2.4.2 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY METODY A TVORBA DESIGNU ASSESSMENT CENTRE.....	27
1.2.4.3 PRINCIPY PŘI VYTVÁŘENÍ DESIGNU VÝBĚROVÉHO AC.....	39
1.2.4.4 SESTAVENÍ AC	41
2 STANOVENÍ A STANDARDIZACE METODIKY ASSESSMENT CENTRE PRO POZICI BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE	42
2.1 JAZYKOVÁ AGENTURA Q-LIFE	42
2.1.1 INFORMACE O AGENTUŘE	42
2.1.2 DOKUMENTY AGENTURY	43
2.1.3 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ V AGENTUŘE Q-LIFE	46

2.2	KOMPETENCE.....	49
2.3	VÝCHODISKA PRO SESTAVENÍ AC.....	50
2.3.1	ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY A TVORBA DESIGNU ASSESSMENT CENTRE.....	50
2.3.2	SESTAVENÍ AC	60
2.4	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ PRO POZICI BM JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE	61
	ZÁVĚR.....	63
	ANOTACE	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	65
	PŘÍLOHY	69
	SEZNAM PŘÍLOH	69
	PŘÍLOHA Č. 1 OTÁZKY KE ZJIŠTĚNÍ INFORMACÍ POTŘEBNÝCH PRO ANALÝZU POZICE BM	70
	PŘÍLOHA Č. 2 ROZHOVOR S VEDENÍM JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE.....	72
	PŘÍLOHA Č. 3 VÝZNAMY JEDNOTLIVÝCH ZKRATEK PROCESŮ JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE.....	83
	PŘÍLOHA Č. 4 INZERÁT PRACOVNÍ POZICE OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	85
	PŘÍLOHA Č. 5 POPIS PRACOVNÍ POZICE OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	87
	PŘÍLOHA Č. 6 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA BM JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE... 89	
	PŘÍLOHA Č. 7 PROFIL PRACOVNÍKA NA POZICI BM (OBSAHUJÍCÍ SLOVNÍK KOMPETENCÍ)	92
	PŘÍLOHA Č. 8 ZADÁNÍ: PRACOVNÍ TÝDEN.....	100
	PŘÍLOHA Č. 9 ZADÁNÍ: PRAZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ	101
	PŘÍLOHA Č. 10 ZADÁNÍ: OBCHOD S MODROU BARVOU.....	102
	PŘÍLOHA Č. 11 ZADÁNÍ: TELEFONÁTY KLIENTŮM	103
	PŘÍLOHA Č. 12 ZADÁNÍ: ROZVRHY HODIN PRVNÍ STUPNĚ ZŠ.....	108
	PŘÍLOHA Č. 13 ZADÁNÍ: BUŘTY NA OHNI	109
	PŘÍLOHA Č. 14 PROGRAM AC.....	110
	PŘÍLOHA Č. 15 VZOR MATICE METOD A KOMPETENCÍ (VČETNĚ VÝSLEDKŮ).....	113
	PŘÍLOHA Č. 16 HODNOTÍCÍ LIST PRO POZICI BM	115
	PŘÍLOHA Č. 17 HODNOCENÍ VŠECH POZOROVATELŮ.....	117
	PŘÍLOHA Č. 18 VÝSLEDKY AC.....	119

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších součástí firemní strategie, na níž velmi často závisí úspěch firmy, je získávání, výběr a umístování správných lidí na jednotlivé pracovní pozice organizační struktury firmy. To si uvědomuje každý správný personální manažer či pracovník odborných útvarů, a proto je důležité zvolit dobrou metodu, která napomůže dosáhnout toho nejlepšího výsledku – obsadit pozici nejvhodnějším z kandidátů. Otázkou však je, která z metod je nejlepší? To nelze zcela jasně určit, protože rozhodnutí o metodě výběru nového pracovníka nezáleží pouze na tom, která se nám nejvíce líbí nebo je finančně nejvýhodnější, ale zejména rozhoduje to, o jakou pracovní pozici se jedná. Existuje obrovské množství výzkumů, zaměřující se na zjištění vhodnosti jednotlivých metod. Mnohé výsledky poukazují na vysokou spolehlivost metody Assessment Centre a touto metodou se také v této diplomové práci zabývám.

V teoretické části se věnuji vymezení problematiky výběru zaměstnanců. Vycházím nejen z odborné literatury, ale využívám také poznatků, které jsem získala od firmy Traicon (jehož jednou z činností je analýza osobního potenciálu) a která v této práci sehrála roli mentorské organizace.

V praktické části seznamuji čtenáře s jazykovou agenturou Q-Life, pro kterou jsem se rozhodla provést stanovení a standardizaci metodiky Assessment Centre k posouzení budoucí úspěšnosti pracovníků na pozici Business Manager. Ta vylepší stávající proces získávání pracovníků v agentuře.

Cílem mé diplomové práce je stanovení a standardizace metodiky Assessment Centre, která bude sloužit hodnotitelům při posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti. K vytvoření nástroje dojde na základě stanovení a upřesnění požadovaných kompetencí a analýzy profese výše uvedené jazykové agentury.

Touto problematikou jsem se rozhodla zabývat z toho důvodu, že má blízko k oblasti psychologie osobnosti, která mě velmi zajímá. Poznatky,

ke kterým v této práci docházím, chci využít zejména pro své budoucí pracovní uplatnění a výsledky budou poskytnuty oběma organizacím.

1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Tato kapitola se zabývá seznámením s problematikou výběru pracovníků. Nejdříve se věnuji vymezení základních termínů, které slouží k ukotvení práce. Dále uvádím stručné shrnutí validity a reliability různých výběrových metod, na které navazuji jejich popisem. Nechybí ani užití a objasnění výhod a nevýhod. Zaměřuji se zejména na metodu Assessment Centre, kterou na základě validity a reliability a odborné literatury posuzuji pro účely této diplomové práce jako velmi vhodnou metodu výběru pracovníka na pozici Business Manager. Stanovením a standardizací metodiky AC, chci agentuře poskytnout nástroj pro zefektivnění výběrového procesu, který nyní trvá několik týdnů. Kapitolu věnuji také firmě Traicon, kterou považuji za důležitou součást teorie. Ačkoliv si uvědomuji, že to není odborný zdroj, jedná se o mentorskou organizaci, která má letité zkušenosti při sestavování Assessment Centre. Tak vedle odborné literatury, čerpám i z materiálů a rad, které mi tato firma poskytla. Je tedy mým pomocníkem při dosažení cíle této diplomové práce. Více o tom, proč jsem se rozhodla s touto firmou spolupracovat, včetně některých principů a postupů, které sama používá, zmiňuji v poslední části této kapitoly.

Celá první kapitola tak slouží k dosažení cíle práce, kterým je stanovení a standardizace metodiky Assessment Centre, která bude sloužit hodnotitelům při posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti – konkrétně pozici Business Manager jazykové agentury Q-Life. K vytvoření nástroje docházím na základě důkladné analýzy profese.

V celé práci používám pro termín Assessment Centre zkratku AC a pro pozici Business Manager zkratku BM. Použití výrazů pracovník a zaměstnanec v práci považuji za synonymum stejně jako termíny hodnotitel, pozorovatel a posuzovatel a termíny uchazeč a kandidát.

1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ

Pro správné ukotvení celé práce je nezbytné vymezení základních termínů, které se v práci objevují.

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Jak uvádí Lunenburg, Noe soudí, že většina odborníků věří, že nejdůležitějším rozhodnutím lídrů v oblasti lidských zdrojů, je rozhodování o tom, koho vyberou (Lunenburg, 2011, s. 1). Proto je pro každou firmu nezbytné věnovat této oblasti velkou pozornost a mít kvalifikované a zkušené personalisty, kteří mohou tuto úlohu zastávat. Výběr pracovníků je totiž jednou z velmi složitých dílčích složek managementu lidských zdrojů a je důležitý z toho důvodu, že již jeden nesprávně vybraný pracovník může být pohromou pro celou firmu (Kolman, 2004, s. 7). Často se stává, že jsou přijatí lidé, u kterých se časem ukáže, že jsou pro určitou pozici, absolutně nevhodní. Veškerý čas, finance a snaha vynaložená na jejich získání tak přijdou na zmar. Proto je třeba nebrat výběr nových zaměstnanců na lehkou váhu a důkladně se na něj připravit.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude **pravděpodobně** nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu“. Koubek ve výše uvedené definici zdůrazňuje slovo „pravděpodobně“ a to z toho důvodu, že neexistuje metoda, která by byla natolik spolehlivá a zajistila výběr

pracovníka, který bude stoprocentně odpovídat požadavkům pro danou pozici (Koubek, 2006, s. 156).

Jak je vidět, nejedná se tedy o snadný úkol. „Možnost získat kvalitní odborníky či manažery je stále náročnější a je třeba vyvíjet sofistikovanější postupy k jejich získání“ (Hroník, 2007, s. 15). V současné době však existuje velké množství metod výběru zaměstnanců a každá firma volí ty, které jsou pro ni nejvíce efektivní jak z hlediska finančních nákladů (jedním z podstatných aspektů při výběru pracovníků jsou totiž vynaložené náklady), tak z finančního užitku, který lze také vypočítat (Koubek, 2006, s. 7). Finance jsou tedy často tím, co rozhoduje o tom, jakou metodu či metody výběru zaměstnanců firma použije.

VÝBĚROVÝ PROCES

Výběr pracovníků je proces, kterého se účastní vedení organizace, specialisté personálního oddělení a často dochází také ke spolupráci externích odborníků (Kocianová, 2010, s. 94). Jedná se o proces, na který je nezbytné se důkladně připravit. Ve výběrovém procesu se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Tomu předchází specifikace kritérií, která poslouží k hodnocení. Důležitou roli hraje také zvážení validity a reliability těchto kritérií. S tím souvisí stanovení metody, která bude nejvíce objektivní k tomu, aby prokázala, zda uchazeč bude zvoleným kritériím vyhovovat (Koubek, 2006, s. 156). Jak uvádím výše, je tedy potřeba mít jasně stanovené požadavky, o kterých všichni, kteří se na výběru pracovníků podílí, vědí. Ty jsou základem pro výběr vhodného jedince. Rozhodují zejména při volbě metod výběru zaměstnanců.

K tomu, aby byla stanovena vhodná metoda výběru zaměstnance, je také nutné brát v potaz míru validity a reliability zvolených kritérií. Více k tomu v podkapitole 1.2.1. Problém tkví v tom, že i přes velké množství metod výběru pracovníků ani jedna nevyklučuje riziko vybrání nevhodného uchazeče o práci (Koubek, 2006, s. 160). Výběr metody by tedy měly firmy provádět na základě důkladné přípravy a analýzy a také na základě toho,

jakou pozici chce obsadit. Nelze použít jakoukoliv metodu pro jakoukoliv pracovní pozici.

VALIDITA A RELIABILITA

Průcha ve své publikaci uvádí stejně jako Chráska a Hendl, že „validita nějakého výzkumu, respektive výzkumného nástroje či aplikované procedury (zejména měření) znamená to, že konkrétní výzkum zjišťuje skutečně to, co má být předmětem zkoumání. Jde tedy o to, aby výzkum byl pravdivý a smysluplný v tom, že závěry z něj vyvozované mají platnost pro objasňovaný jev (Průcha, 2014, s. 109). V případě této diplomové práce se tedy bude jednat o to, zda použitá metoda či technika bude skutečně zjišťovat požadované vlastnosti a kompetence.

V souvislosti s validitou se také objevuje termín reliabilita. „Reliabilita znamená přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje, je ukazatelem stability nějakého zjišťování, měření. Vysoká reliabilita vyjadřuje to, že při opakování výzkumu s tímž nástrojem a za stejných podmínek se výsledky provedených výzkumů či měření nebudou příliš odlišovat (Průcha, 2014, s. 109). V rámci této diplomové práce tedy reliabilita vypovídá o tom, zda a do jaké míry se na zvolenou metodu či techniku výběru zaměstnanců může agentura spolehnout.

Oba tyto termíny spolu úzce souvisí a jsou důležitým faktorem při rozhodování se, která z výběrových metod zaměstnanců bude pro firmu nejvhodnější. Existuje velké množství průzkumů, které již u různých metod výběru zaměstnanců validitu a reliability zjišťovaly. Blíže se touto problematikou zabývám v následující podkapitole.

1.2 VÝBĚROVÉ METODY

1.2.1 VALIDITA A RELIABILITA VÝBĚROVÝCH METOD

V této části kapitoly uvádím míru validity a reliability jednotlivých výběrových metod dle průzkumů, které se přímo na tuto otázku zaměřily. Význam obou pojmů jsem vysvětlila v kapitole 1.1.

Nalézt odpověď na otázku, jaká z metod by mohla být vůbec tou nejlepší je složité. Hrají zde roli různé faktory, někteří autoři si odporují a nelze odpovědět jednoznačně. Jedná se o to, že ačkoliv literatura uvádí různé metaanalýzy, zjišťující míru validity různých metod výběru, dochází např. u AC k různým hodnotám na základě kritérií a souboru zkoumání (Montag, 2009, s. 13–14). Pokouším se tedy alespoň o jisté shrnutí výsledků, ke kterému docházím na základě této odborné literatury.

Jedním z nejlepších přehledů metaanalýz validity výběrových metod provedl Schmidt a Hunter. Jednalo se o metaanalýzu několika výběrových metod, která shrnuje výsledky 85ti let výzkumu (Hunter, Schmidt, 1998, s. 262). Výsledky, které byly zjištěny, jsem shrnula do následující tabulky (Robertson, Smith, 2001, s. 443, Bělohlávek, 2008, s. 89):

Tab. č. 1 Přesnost předpokladů k pracovnímu výkonu

<i>Předpoklady k pracovnímu výkonu</i>	<i>Validita</i>
Výsledky vzorků práce	0,54
Výsledky GMA testů (testy kognitivních schopností)	0,51
Výstupy ze strukturovaného pohovoru	0,51
Výsledky testů znalosti práce	0,48
Výsledky testů integrity osobnosti	0,41
Výsledky osobnostních testů	0,40
Výstupy z Assessment Centre	0,37
Životopisné údaje	0,35
Reference	0,26
Roční praxe	0,18
Vzdělání	0,10
Zájmy	0,10
Grafologie	0,02
Věk	- 0,01

„Validita se často měří korelačním koeficientem, kde hodnoty blízké 0,0 znamenají, že metoda není vhodná, zatímco vyšší koeficienty blízké se k 1,0 potvrzují oprávněnost použití metody“ (Bělohlávek, 2008, s. 89). Ve výše uvedené tabulce jsem uvedla zjištěnou validitu jednotlivých metod.

Validita AC, která mě z důvodu zaměření této diplomové práce nejvíce zajímá, je dle tabulky 0,37. Ačkoliv se nejedná o nejvyšší hodnotu, v porovnání s ostatními metodami jde o vysoce validní způsob výběru pracovníků.

Problematicke validity a reliability jednotlivých metod výběru zaměstnanců se věnuje také Noe - pokud se zaměřím na reliabilitu, která mě vedle validity zajímá, dochází ke zjištěním, které pro bližší představu uvádím v následující tabulce (Noe a kol., 2006, s. 245):

Tabulka č. 2 Reliabilita výběrových metod

<i>Výběrová metoda</i>	<i>Reliabilita</i>
Rozhovory	Nízká, pokud se jedná o nestrukturovaný rozhovor, a pokud se posuzují nepozorovatelné rysy osobnosti
Reference	Nízká, a to zejména, pokud byly informace získány písemně
Životopisné údaje	Vysoce ověřitelný způsob testování
Testy fyzických schopností	Vysoká
Testy kognitivních schopností	Vysoká
Osobnostní testy	Vysoká
Pracovní vzorky	Vysoká
Testy integrity osobnosti	Nedostatečně důkaz testování

O reliabilitě technik výběru pracovníků vypovídá tzv. korelační koeficient, který by měl být vyšší než 0,80. Pokud je výrazně menší, jedná se o málo spolehlivou metodu. Nízká realibilita v každém případě znamená určité riziko (Kolman, 2004, s. 65). Ačkoliv realibilitu metody AC Noe ve své tabulce nezmiňuje, Montag uvádí, že dle Bělohlávka AC dosahuje

reliability 0,70, čemuž odpovídá, že ze 70% se můžeme na zjištěné údaje spolehnout (Montag, 2009 s. 14).

Z toho usuzuji, že použití AC jako jedné z metod výběru pracovníků, je pro tuto diplomovou práci vhodné. Jedná se totiž o metodu, která má vysokou validitu i reliabilitu. Pokud se použije při výběru pracovníka na určitou pozici, lze předpokládat, že při jejím správném použití a dodržení všech nezbytných požadavků, bude dosaženo dobrých výsledků.

1.2.2 TYPY VÝBĚROVÝCH METOD

Jak už jsem uvedla výše, k výběru pracovníků existuje velké množství metod. Dle Kocianové však žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Ke zvýšení validity a reliability se osvědčila kombinace více metod (Kocianová, 2010, s. 98). V této podkapitole se zaměřuji na popis jednotlivých metod výběru zaměstnanců, včetně jejich výhod a nevýhod a také se zmiňuji o tom, v jakých případech a při hledání jakých vlastností je vhodné kterou používat. V odborné literatuře jsem však našla velké množství metod a také jejich různá členění. Pro účely této diplomové práce jsem se pokusila stručně popsat co nejvíce metod a to z toho důvodu, abych měla větší povědomí o jejich možném využití. Vybrala jsem si jednak Bělohlávkovo dělení (Bělohlávek, 2008, s. 87–89): výběrový rozhovor, reference, psychologické testy, odborné testy, osobní dotazníky a biografické informace, pracovní vzorky, simulace, assessment centre a grafologie. Dále v této podkapitole doplňuji také kritéria výběru pracovníků, která hrají jistou roli při výběrovém řízení a o jejichž validitě a reliabilitě se zmiňuji v předchozí podkapitole: testy integrity osobnosti, roční praxe, vzdělání, zájmy a věk.

1.2.2.1 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Nejvíce používanou metodou výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor. V praxi se nepoužívá pouze pro případ výběru zaměstnanců. Slouží

při náboru pracovníků, k hodnocení jejich výkonu či rozvoji (Vaculík, 2010, s. 18).

„Rozhovor je základní metoda poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma účelům. První z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení“ (Kolman a kol., 2010, s. 84). Tato metoda může být vysoce spolehlivá a s přesností určující přednosti a nedostatky uchazeče o pracovní pozici. Na druhé straně se však mohou tazatelé dopustit mnoha chyb – dělají rychlé závěry, kterých dosáhnout během několik minut či se rozhodnou díky jedné informaci a ty ostatní neberou v potaz. Dělají unáhlené závěry na základě zjevu jedince, jeho neverbálních projevů (mimiky či gest) a v mnoha případech vybírají jedince, kteří se jim podobají (Bělohlávek, 2008, s. 87). Je třeba si tedy uvědomit, že během rozhovoru hraje určitou roli i subjektivní pocit tazatele, což může být v některých případech rozhodujícím faktorem.

Na výběrový rozhovor je tedy třeba důkladně se připravit. Jako vodítko je dobré použít uchazečův životopis, který obsahuje základní informace. Životopis nám může o kandidátu mnohé vypovědět. Je třeba si však dát pozor na to, že někteří z uchazečů uvádějí nepravdivé či zavádějící informace, aby se dělali lepšími a měli tak větší šanci na úspěch. Neměly by tedy chybět doplňující otázky, které nejasnosti v životopise mohou doplnit či objasnit. Co vše se můžeme díky životopisu dozvědět? Jsou to zejména informace o vzdělání uchazeče, o jeho kariérní dráze, zálibách a v neposlední řadě o jeho vlastnostech. Můžeme se dozvědět, že je uchazeč nestabilní nebo, že nemá vytrvalost. Dále to také může být jeho věčná nespokojenost s prací, opakované problémy s výkonností nebo naopak velká spokojenost jiné organizace s tímto člověkem. Mimo jiné se můžeme dozvědět něco o vnějších okolnostech, které uchazeč během své životní dráhy prožil (Bělohlávek, 2009, s. 45).

1.2.2.2 OSOBNÍ DOTAZNÍKY A BIOGRAFICKÉ INFORMACE

Jak uvádí Bělohlávek, jedná se o informace, které se vztahují k minulosti a na jejichž základě se předpokládá to, že znalost chování v minulosti může předpovídat budoucí chování jedince. Tato data vycházejí se statistiky a dají se rozdělit do tří skupin (Bělohlávek, 2009, s. 88):

- původ (např. bydliště, typ absolvovaných škol)
- zaměření (např. zájmy, hodnoty, potřeby, způsob trávení volného času)
- výkon (např. školní prospěch, pracovní výsledky).

Osobní dotazník může mít zkrácenou nebo obsáhlejší formu. Vyžadují se jen tzv. „tvrdá data“. Kromě výše uvedených příkladů se zjišťují i osobní údaje (jméno, příjmení, rodné číslo, příslušnost, národnost, rodinný stav, branná povinnost), rodinní příslušníci (manželka, děti), jazykové znalosti, odborné znalosti, průběh předchozího zaměstnání (zaměstnavatel, od–do), další informace (srážky ze mzdy, tresty) atd. Osobní dotazník může doprovázet životopis. Pokud je tento dotazník příliš obsáhlý, může uchazeče odradit. Lze ho tedy využít jako kritérium, které testuje uchazečovu motivovanost a odhodlanost. Záleží na firmě, zda využije osobní dotazník jako doplňující zdroj při výběrovém řízení. Nedílnou součástí je i vyhodnocení dotazníku, ke kterému dochází pomocí formálních kritérií. Do dalšího kola jsou tak vybráni uchazeči s určitým dosaženým skóre (Hroník, 2007, s. 156–167). Stejně jako u testů se jedná o „síto“, které vyselektuje nevhodné kandidáty.

Jak lze vidět v tabulce č. 1, validita životopisných údajů není příliš vysoká. Z toho soudím, že je lepší kombinovat ji s dalšími metodami výběru pracovníků.

1.2.2.3 PSYCHOLOGICKÉ TESTY

Díky psychologickým testům můžeme zjistit, jaké jsou rozdíly ve schopnostech uchazečů. Často totiž dochází k tomu, že firmy získají obrovské množství žádostí o pracovní pozici a k rozhodnutí, který

z uchazečů je nevhodnější, nestačí pouze jejich životopis. Pořádání rozhovorů s každým z uchazečů může být velmi náročné, a tak se volí testy, které slouží jako počáteční „síta“ (Hodgson, 2007, s. 18). Tyto testy se mohou zaměřit na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí. Jejich použití se doporučuje pouze do rukou odborných psychologů z toho důvodu, aby nedošlo ke zkreslení či špatné stanovení vlastností. Rozdělují se následovně (Bělohávek, 2008, s. 87-88):

- testy kognitivních schopností (zjištění inteligence)
- testy mechanických schopností (vypovídají o mechanickém, technickém myšlení a prostorových vztazích)
- testy psychomotorických schopností (zaměřují se na např. na rychlost očních pohybů, obratnost rukou, reakční čas jedince)
- testy osobnosti (určují vlastnosti jako extroverze, dominance, neuroticismus)

Jak uvádí Kolman, psychologické testy mohou odhalit například i velmi slabé neuropsychické poruchy (Kolman a kol., 2010, s. 85). Jednotlivé testy jsou určeny pro určité skupiny uchazečů či již přijatých pracovníků. Proto je důležité dbát na to, v jakém případě a pro jaký účel budou použity, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.

V této skupině bych ráda uvedla zmínku o GMA testech. Jedná se o testy, popisující úroveň, při které se jedinec učí, chápe instrukce a řeší problémy. Měří verbální, mechanické, numerické, sociální a prostorové schopnosti. Jsou velice efektivní z hlediska nákladů. Při jejich použití se dá zlepšit kvalita rozhodování a vyhnout se chybám při výběru nových pracovníků (Performance Group, General Mental Ability, 2007). Těmito testy se zjišťují kognitivní schopnosti a často se používají při výběru a hodnocení uchazečů na pozici manažera a dalších vedoucích funkcí (Psychosoft, GMA – hodnocení manažerských předpokladů, 2015). Účastníci je považují za méně spravedlivé a méně validní - jejich zjevná validita je nízká (Procházka a kol., 2013, s. 84-85). V tabulce č. 1 lze však vidět, že jejich validita je velmi vysoká. Ve srovnání s ostatními metodami má nejvyšší

prediktivní platnost a nejnižší náklady na uskutečnění (Performance Group, General Mental Ability, 2007).

1.2.2.4 TESTY INTEGRITY OSOBNOSTI

Integritu lze měřit různými způsoby. Jednak zjevnými testy integrity (ptá se přímo na postoje osoby k nepoctivému jednání a zjišťuje se nepoctivé nelegální chování v minulosti) nebo osobnostními testy integrity (měření osobnostních charakteristik považovaných za predátory nemorálního jednání – svědomitost, přívětivost, emoční stabilita). Výsledky validity jsou, jak uvádí různí autoři, smíšené. V tabulce č. 1 však lze vidět, že je poměrně vysoká (Procházka J. a kol, 2013, s. 86-87).

1.2.2.5 ODBORNÉ TESTY

Odborné testy nám mohou v krátké době poskytnout přesné informace o tom, jaká je profesní úroveň uchazeče. Tyto testy se zaměřují na zjištění znalostí a jsou většinou odstupňovány dle náročnosti tak, aby bylo snadné zjistit kvalifikační úroveň kandidátů (Bělohávek, 2009, s. 46). Zjišťují odborné kompetence v oblastech, jako je například marketing, controlling, montáž automobilů apod. (Bělohávek, 2008, s. 88). V tabulce č. 1 jde vidět, že validita je poměrně vysoká.

1.2.2.6 PRACOVNÍ VZORKY

Při této metodě je uchazeč vyzván, aby předvedl názornou ukázkou určité činnosti, kterou by v profesi vykonával (Bělohávek, 2008, s. 88). Jedná se o formu testování, které se ve srovnání s různými testy, uchazeči tolik neobávají. O tom, jak bude tato metoda využita, rozhoduje druh práce. V některých případech jsou při výběrovém řízení uchazeči dokonce již předem upozorněni na to, co je čeká (Hodgson, 2007, s. 26). Z toho se dá soudit, že uchazeči o určitou pracovní pozici budou vykonávat pracovní vzorek související s pracovní činností, která souvisí s výkonem této pozice.

Jak lze vidět v tabulce č. 1, pracovní vzorky mají téměř nejvyšší prediktivní platnost, avšak jejich použití je velmi drahé (Performance Group, General Mental Ability, 2007).

1.2.2.7 SIMULACE

V případě složitějších úkonů, které se pracovní pozice, na kterou je vypsán výběrové řízení, týkají, někteří personalisté využívají metodu simulovaných situací. Tato metoda se používá v případě, kdy je realizace pracovních vzorků nereálná či by mohla být nebezpečná. Často se v tomto případě využívá při řešení případových studií ve fiktivní firmě, kdy se může jednat o řešení nějaké kritické situace (Bělohávek, 2008, s. 88). Jedná se tedy o metodu, při které lze u uchazečů sledovat, jak by jednali v situaci, která je velice blízká či totožná s realitou.

Jak uvádí Hroník, modelové situace nám poskytnou jakýsi vzorek chování, ve kterém je možno jednotlivé kompetence sledovat. K těm nejvíce používaným patří modelové situace a zkoušky skupinové, individuální a diagnostické testy (Hroník, 2007, s. 206). Při volbě modelových situací vycházíme z různých kritérií. Záleží na tom, jaký by měl být jejich obsah, míra interakce jedince s ostatními účastníky či s pozorovateli, jak moc je modelová situace reálná a rozhodující je také strukturovanost zadání. Všechna tato kritéria úzce souvisí s cílem AC. Dají se použít (Vaculík, 2010, s. 74):

- skupinové diskuse
- modelové situace hraní rolí
- případové studie
- prezentace
- simulace administrativní práce
- modelové situace hledání faktů
- podnikatelské hry
- simulace „reálného dne“.

Nejedná se o výčet všech. Z výše uvedeného soudím, že může jít o situace či události, při kterých se dá vysledovat schopnost jedince řešit

problém pod tlakem stresu, schopnost najít řešení problému, umět se na vzniklou situaci podívat z různých úhlů pohledu a tedy mít jisté analytické dovednosti a v neposlední řadě také organizační schopnosti. Simulace výkonu tak mohou zlepšit výběr kvalifikovaných pracovníků tím, že předvedou jistou část práce, kterou by vykonávali a tím se zjistí, zda mají potenciál vykonávat tuto činnost úspěšně (Lunenburg, 2011, s. 4). Simulace jsou stejně jako vzorky chování považovány za vysoce validní, avšak finančně nákladnější metody (Performance Group, General Mental Ability, 2007).

1.2.2.8 ASSESSMENT CENTRE

Jak uvádí Bělohávek, „využití assessment center je jednou z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Jejich podstatou je pozorování účastníků v simulovaných situacích (týmová práce, řešení organizačního problému, manažerská hra, diskuze, sebe prezentace). Skupina školených posuzovatelů tyto aktivity sleduje se záměrem poznat co nejpřesněji kompetence pracovníka. Metoda je vhodná pro posuzování manažerů na vyšší úrovni, jinde je málo využívaná pro časovou náročnost a pro finanční nákladnost“ (Bělohávek, 2008, s. 88–89). Volba této metody by tedy měla brát v potaz to, na jakou pozici je uchazeč vybírán.

Metoda AC se zpravidla používá k následujícím účelům (Vaculík, 2010, s. 11–15:

- výběr zaměstnance nebo jejich povyšování
- diagnostika dovedností nebo schopností
- rozvoj dovedností důležitých pro pracovní pozici
- dá se také použít k aktivitám jako je rozvoj týmů, organizace, hodnocení pracovního výkonu, odměňování či k propouštění pracovníků.).

Tak, jak uvádí Kyrianová, považuje ji Lunenburg za metodu jejímž cílem je vybrat vhodného (pokud možno nejlepšího) kandidáta pro danou pozici (Kyrianová, 2003, s. 16–17).

Zajímavé na metodě AC je to, že je „souborem metod hodnocení lidí, které jsou vzájemně kombinovány“ (Vaculík, 2010, s. 17). Jak také uvádí Hroník, předpokladem efektivního AC je to, že různé metody, které jsou v něm obsaženy, poskytují možnost vidět kandidáta v různých situacích z různých úhlů pohledu (Hroník, 2005, s. 48).

1.2.2.9 GRAFOLOGIE

Tato metoda se používá spíše jako součást (ne tedy jako jediná podmínka) výběrového řízení. „Grafologie je diagnostická metoda, jež mapuje v širokém záběru strukturu a dynamiku osobnosti pisatele, a to i ve vzájemných vztazích“ (Fischerová-Katzerová, Česková-Lukášová, 2004, s. 13). Ve srovnání s testy, které jsou zaměřeny úzce pouze na určité složky osobnosti, je díky grafologickému rozboru možné zjistit mnohé o osobnosti člověka. Ke zjištění těchto povahových rysů je potřeba delší rukopis napsaný za běžných okolností a při analýze písma se klade důraz na jeho sklon či tvar (Kolman a kol., 2010, s. 85)

Ačkoli se to pro mnohé nezdá přesvědčivé, protože se jedná o něco, co se dá „oklamat“, grafologové tvrdí, že k rysům osobnosti, které lze takto objevit patří například to, zda je jedinec schopen zvládat stresovou situaci, jaká je jeho komunikační dovednosti, způsob, jakým prosazuje své názory, zda má proměnlivé nálady nebo se dá zkoumat rovnoměrnost jeho pracovního výkonu. Je také možné zjistit míru agresivity, kterou jedinec disponuje včetně toho, jakým způsobem se projevuje. V neposlední řadě je také možné dozvědět se, jaká je jeho strategie chování vůči okolí (Fischerová-Katzerová, Česková-Lukášová, 2004, s. 13). Jak uvádí Hodgson, lze také odhadnout, jestli je jedinec kreativní, ambiciózní, přizpůsobivý a ochotný riskovat. Můžeme odhalit, jak je na tom s představitostí, zda je schopný pracovat v týmu, má sebedůvěru nebo dokonce se můžeme dozvědět, že je slabý, netrpělivý, bez energie nebo s nedostatečnou důvěrou. Mnoho personalistů je vůči této metodě skeptických, protože dle nich není objektivní. V některých zemích však existují zaměstnavatelé, kteří ji často při svých výběrových řízeních využívají. Jak uvádí grafologové, dokáže

totiž tato metoda přinést cenné výsledky a odhalit to, co osobnostní dotazníky či pohovor. K jejím nevýhodám však patří to, že se jedná o nákladný proces (Hodgson, 2007, s. 113–114).

1.2.2.10 REFERENCE

Referencí je hodnocení uchazeče předchozím nadřízeným. Toto hodnocení může mít různé podoby – od písemného doporučení, přes hodnocení na stupnici či může mít podobu telefonního rozhovoru. Při referencích hraje nejdůležitější roli referující osoba. Tedy to, zda se jedná o osobu spolehlivou, dobře se orientující v problematice a poskytující objektivní informace – v tomto případě může být reference úspěšná. Mnoho referujících se však dopouští chyb, kdy například nemohou nebo záměrně nechtějí podat objektivní hodnocení a informace zkreslují (Bělohávek, 2008, s. 87). „Jako zdroj informace se zpravidla užívají v závěrečné fázi výběrového řízení“ (Kolman a kol., 2010, s. 85). Díky referencím je tak možné dozvědět se, jak se uchazeči dařilo na předchozí pracovní pozici, jaké jsou jeho kvality/nedostatky či je možné si na základě telefonátu ověřit informace, které kandidát na požadovanou pracovní pozici uvádí ve svém životopise.

1.2.2.11 DALŠÍ KRITÉRIA PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

K nejméně validním předpokladům pracovního výkonu při výběru pracovníků patří praxe kratší jednoho roku, vzdělání, zájmy a věk. U těch byly zjištěny nejnižší (v případě věku i záporné) hodnoty při výběru pracovníků (Hunter – Schmidt, 1998, s. 269 - 270). Pokud by bylo některé z těchto kritérií použito při výběru pracovníka, domnívám se, že by bylo nezbytně nutné použít další z více validních metod výběru pracovníků.

1.2.2.12 VOLBA NEJVHODNĚJŠÍ METODY

Z výše uvedených informací docházím k tomu, že právě metoda AC je vysoce spolehlivou metodou výběru zaměstnanců. A to z důvodu, že díky

kombinaci různých metod hodnocení je komplexnější a může nám poskytnout mnohem více poznatků a zjištění o osobnosti a kvalitách uchazeče, než při užití pouze jedné výběrové metody. Proto jsem se rozhodla ji použít pro vylepšení stávajícího procesu získávání pracovníků jazykové agentury Q-Life. I když tato agentura také používá kombinaci více metod výběru, dochází k tomu během několika týdnů. To může být právě zařazením AC zlepšeno. Bližšímu seznámení s teorií AC se proto věnuji v kapitole 1.2.4. Před tím je však nezbytně nutné seznámit čtenáře s teorií kompetencí, na které je celé AC postavené.

1.2.3 KOMPETENCE

Jak uvádím výše, tuto podkapitulu považuji za důležité východisko pro stanovení a standardizaci metodiky AC.

Při používání termínu kompetence je třeba dávat pozor na to, jaký význam je mu přiřkládán. Ten se totiž pro odbornou a laickou veřejnost liší. Často je chápán jako možnost vyjádřit se k určitému problému nebo jako oprávnění či pravomoc rozhodovat – s čímž je spojena také jistá odpovědnost jedince. Jiným významem je kompetence považována, jako jakýsi „soubor znalostí, dovedností, skutečností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňuje osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti)“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25–26). Právě druhý význam tohoto termínu je pro pojetí této diplomové práce důležitý. Kompetence jsou právě tím, co rozhoduje o tom, zda je jedinec pro výkon určitého povolání vhodný nebo ne. Pokud dojde ke shodě požadavků na určitou pracovní pozici a kompetencemi jedince, lze předpokládat jeho budoucí úspěšnost.

Hroník uvádí, že kompetence je jakýmsi vztahem mezi tím, čeho určitý člověk dosáhl a tím, jak toho dosáhl. Výsledkem je měřitelný výkon („čísla“, výsledky) – „CO“. „JAK A ČÍM“ je způsob práce – kompetence

(způsobilosti), kterými se výsledků dosahuje. „Je to jakýsi trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování). Nelze však říci, že v dané kompetenci má být tolik procent určité vlastností, tolik procent dovedností atd.“ (Hroník, 2007, s. 273–274). Kubeš dále uvádí, že dle Woodruffova přístupu, je kompetence chování, které vede k očekávanému výsledku. To, aby byl pracovník kompetentní, znamená, že splňuje tři předpoklady (Kubeš a kol., 2004, s. 27):

- být vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností nezbytnou k jistému chování,
- být motivovaný – tedy vidět v požadovaném chování hodnotu, jejímž směrem je ochoten vynaložit určitou energii,
- mít možnost v daném prostředí očekávané chování použít.

Všechny tři předpoklady je třeba při výběru nového pracovníka zohlednit. Nejedná se tedy pouze o záležitost jedince, ale i firmy, která ho nabírá. Ta musí poskytnout vhodné podmínky pro pracovníkův výkon.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že „kompetence tvoří základ pozorování a hodnocení chování. K tomu, aby je bylo možné při assessment centru využít, je potřeba je operacionalizovat do projevů chování“ (Vaculík, 2010, s. 63).

1.2.3.1 KOMPETENČNÍ MODEL

Stanovení správných kompetencí není vůbec snadné. Existuje totiž obrovské množství kompetencí a je třeba je nejdříve nějakým způsobem utřídit a kategorizovat.

„Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádaných podle nějakého klíče“ (Hroník, 2007, s. 68). Jak uvádí Bartoňková, jedním z členění modelu nabízí Kubeš, Spillerová a Kurnický, kteří uvádí tři hlavní typy kompetenčních modelů (Bartoňková, s. 98-99):

- model ústředních kompetencí (kompetence společně pro všechny zaměstnance firmy)

- „specifický kompetenční model“ (kompetence, které činí jedince v konkrétní pozici v konkrétní firmě úspěšným – s obvykle přesným popisem charakteristik chování)
- generický kompetenční model (nezbytné průřezově v každém typu organizace v každé pozici).

Národní soustava povolání kompetence rozděluje následovně (Centrální databáze kompetencí, 2011):

- Měkké kompetence (soft skills) – představující soubor požadavků, které jedinec potřebuje ke kvalitnímu výkonu práce. Jejich přítomnost je nezávislá na konkrétní odbornosti, ale jde o komplexní schopnosti člověka. Dají se uplatňovat v různých oborech. Jako příklad je uváděna efektivní komunikace, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb či plánování a organizace práce.
- Obecné dovednosti (generic hard skills) – jsou požadavky potřebné pro výkon práce, které však zcela nesouvisí s určitou profesí. Stejně jako měkké kompetence jsou přenositelné napříč obory. Jedná se např. o počítačovou způsobilost, právní povědomí nebo jazykovou způsobilost.
- Odborné znalosti a dovednosti (specific hard skills, technical hard skills and knowledge) – potřebné pro výkon určité práce. Jejich změření je snadné a jednoznačné testem či praktickou zkouškou. Odborné znalosti představují teoretické dovednosti (např. technické kreslení ve strojírenství a v kovovýrobě, rostlinolékařství). Odbornými dovednostmi jsou praktické dovednosti – tedy o schopnost teoretické vědomosti aplikovat v praxi (např. diagnostikování poruch elektrotechnických zařízení, vysazování zeleniny).

TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů lze vycházet ze tří přístupů (Kubeš a kol., 2004, s. 63):

- deskriptivní přístup (organizace si „vypůjčí“ hotový model),
- kombinovaný přístup (již vytvořený model je přizpůsoben specifikům organizace),
- přístup šitý na míru (nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale po nové zmapování organizačního terénu dochází k identifikaci projevů chování zajišťujících nadstandardní výkon pozice).

1.2.4 ASSESSMENT CENTRE

Na základě seznámení se s validitou, reliabilitou, výhodami a nevýhodami jednotlivých metod a technik výběru pracovníků jsem se rozhodla pro vylepšení stávajícího procesu získávání a výběru pracovníků jazykové agentury Q-Life využít metodu AC. V této kapitole se tedy věnuji teorii AC, jejíž porozumění je pro sestavení této metody velmi důležité. Jak uvádím na začátku této kapitoly, kromě odborné literatury jsem také čerpala z materiálů a informací o postupech a jednotlivých procesech, které používá a které mi poskytla firma Traicon. Firmu Traicon jsem si vybrala jako mentorskou z toho důvodu, že se mimo jiné zabývá diagnostikou v oblasti psychologie, v rámci které má značné zkušenosti při analýzách osobního potenciálu jedinců. Její bohaté zkušenosti mi tak mohou pomoci při dosažení cíle této diplomové práce.

Než se však dostanu k popisu jednotlivých stavebních kamenů a tvorbě designu AC, věnuji pár řádků seznámení s touto firmou.

1.2.4.1 FIRMA TRAICON JAKO MENTROSKÁ ORGANIZACE

Firma Traicon působí od roku 1993, dříve jako Transform VSA (Prezentace firmy, 2014). Jedná se o poradenské a vzdělávací sdružení, které využívá vlastní know-how, postavené na bohatých zkušenostech

ze zahraničí i na manažerské praxi konzultantů v domácím prostředí. K její činnosti patří pomáhat jiným firmám hledat cesty k řešení problémů a také k jejich následnému rozvoji. U svých klientů sleduje rozvoj jejich poznání, metod řízení a zároveň poukazuje na jejich problémy. Mimo to pomáhá firmám vytvářet konkurenceschopnou strategii, odvozuje odpovídající organizaci, systém řízení, stanovuje nároky na lidské zdroje a navrhuje jejich rozvoj (Traicon, 2014). Jak firma dále uvádí na svých webových stránkách, poskytuje různé kurzy: pro manažery, obchodníky, mistry, předáky a pracovní týmy, pro veřejnou státní správu, otevřené kurzy pro veřejnost a v neposlední řadě poskytuje možnost zorganizovat assessment/development centre či outdoor trénink. To vše je provázeno přátelskou a tvůrčí atmosférou spolu s individuálním přístupem ke každému z klientů (Prezentace firmy, 2014). Mimo značnou spolupráci s českými a zahraničními klienty a mnoha úspěchům, získala firma certifikát ISO 9001:2000 na vzdělávání dospělých, poradenství v oblasti managementu a diagnostiku v oblasti psychologie od certifikační společnosti NQA a byla úspěšná při recertifikačním auditu s obdržением certifikátu ISO 9001:2008 (Traicon, 2014).

Z výše uvedeného usuzuji, že se jedná o firmu s vysoce kvalitními službami a s bohatými profesionálními zkušenostmi v oblasti působení, což mě přesvědčilo o tom, abych si ji vybrala ke spolupráci na této diplomové práci.

1.2.4.2 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY METODY A TVORBA DESIGNU ASSESSMENT CENTRE

V následující části se věnuji základním stavebním kamenům jako prvků, jejichž zařazení odlišuje metodu AC od jiných metod hodnocení lidí (Vaculík, 2010, s. 27–35):

- analýza pracovní metody
- zařazení většího počtu metod různého typu
- hodnocení založené na pořizování vzorků chování
- využití většího počtu zacvičených posuzovatelů.

Doplňuji je o postupy, které používá právě firma Traicon.

ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE

PŘÍSTUPY K ANALÝZE PRACOVNÍ POZICE

Existují různé přístupy k analýze pracovní pozice. Záleží na tom, jaké AC sestavujeme. Vaculík (2010, s. 58–59) uvádí dva přístupy: tradiční (vhodné pro výběrové AC) a novější (hodící se, spíše, pro diagnostické a rozvojové AC). Cílem tradičního, které nás v rámci této diplomové práce zajímá, je analýza poznání pozice a identifikace jejích klíčových charakteristik.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 172), analýza pracovní pozice nám poskytuje informace o tom, proč daná role existuje a jaký přínos se od jedince na této pracovní pozici očekává. Mimo to také zjistíme, komu člověk na této pozici odpovědný a kdo jemu. Dále čeho má držitel role dosáhnout a v neposlední řadě jsou to požadavky na schopnosti.

Při každé analýze pracovní pozice je tedy potřeba určit, jaký bude její cíl. V tomto případě je cílem získat povědomí o pracovních činnostech konkrétní pracovní pozice a přehled požadavků na osobu na této pozici – jedná se o znalosti, schopnosti, dovednosti a další, pro úspěšný výkon důležité předpoklady. Analýza práce tak slouží k určení kompetencí spolu s definováním jejich úrovně, která je potřebná k tomu, aby byl uchazeč na pracovní pozici úspěšný (Vaculík, 2010, s. 28). Jako příklad uvádím následující kritéria, jejichž úroveň lze AC zjistit (Kyrianová, 2003, s. 21):

- práce v týmu
- argumentace
- přesnost komunikace
- vedení obchodního rozhovoru
- sestavení informací do srozumitelné a dobře strukturované řeči
- práce na PC
- komunikace v cizím jazyce
- apod.

Při výběru nového pracovníka je podstatné vycházet z důkladného poznání toho, jaké potřeby organizace má. Tím se zabývá profesiografie, což je také termín, kterým je označována analýza pracovního místa. „Důkladné poznání požadavků práce, kterou má budoucí zaměstnanec vykonávat a pracovního místa, které má zastávat, umožňuje stanovit vzorky chování nebo příznaky, podle nichž by mělo být možné předem odhadnout zda a nakolik se konkrétní uchazeč na dané pracovní místo hodí“ (Kolman, 2004, s. 56). Z toho soudím, že profesiografie je východiskem k provedení výběru pracovníka a k rozhodnutí o jeho přijetí.

Kromě sběru dat patří k analýze pracovního místa zpracování těchto dat, jejich dokumentace, formulování výstupů a rozhodnutí. Zdrojem informací jsou lidé, kteří mají nějaké povědomí o pracovní pozici, dále jsou to archivní data, či fyzické stopy. Co se týče lidí, jedná se o tzv. experty. K těm patří ti, kteří tuto pozici zastávají, dále to jsou jejich nadřízení, kolegové, zástupci personálního oddělení či vedení firmy, které je zadavatelem AC. Archivními materiály mohou být různé textové dokumenty, popisy pracovní pozice, různé manuály, diáře, poznámky, smlouvy, audio či videozáznamy. Fyzickými stopami mohou být tzv. stopy užití – pracovní nástroje, anebo produkty – výrobky, dokumenty či rozhovory s klienty (Vaculík, 2010, s. 60–63).

Jak už jsem uvedla výše, „analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst). Analýzu práce standardně zajišťují specialisté (analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce ad.)“ (Kocianová, 2010, s. 42).

„Analýza pracovní pozice definuje rámec pro vytváření obsahu assessment centra“ (Vaculík, 2010, s. 28). Tato část by před tvorbou metodiky a standardizace AC jistě neměla být zanedbána nebo dokonce vynechána.

Při tvorbě designu AC se neprovádí pouze analýza pracovního místa. K tomu, aby AC pokud možno, co nejvíce pasovalo přesně na míru

požadavků organizace, je nezbytné provést analýzu širšího kontextu organizace. K tomu dochází hned z několika důvodů (Vaculík, 2010, s. 58):

- dokážeme díky ní identifikovat kompetence důležité pro danou pracovní pozici
- pomůže nám stanovit význam těchto kompetencí pro organizaci
- můžeme díky ní určit také minimální požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí
- dále je to také zjištění obsahu činností, které je třeba provádět na dané pracovní pozici
- v neposlední řadě je to také poznání samotné organizace, ve které se bude AC odehrávat.

METODY SBĚRU DAT

K metodám sběru těchto dat se používají většinou dvě metody. Jednou z nich je pozorování – v přirozených podmínkách/zúčastněné pozorování, druhou je dotazování – rozhovor/dotazník (Armstrong, 2007, s. 171–173). Vaculík uvádí, že Voskuijl označuje za aktivity, kterými tyto informace zjišťujeme, „skupinové nebo individuální rozhovory, dotazníky, přímá pozorování chování při výkonu práce, pořízení záznamu chování při výkonu práce, analýza dokumentů vztahujících se k pozici“ (Vaculík, 2010, s. 28). Úplnost zkoumaných údajů o pracovní pozici a požadavcích na ni zajistí kombinace různých metod analýzy. Tak se dosáhne odpovídající kvality vytvářeného popisu a specifikací pracovního míst (Dvořáková a kol., 2012, s. 143)

V některých případech nemají manažeři v požadavcích, které na nového pracovníka mají, úplně jasno. Právě rozhovor je tím, co může jejich myšlenky a očekávání utřídit. Proto se jeho využití velmi doporučuje. Při rozhovoru je dobré klást následující otázky (Kyrianová, 2003, s. 21–22):

- Koho byste chtěli?
- Co by měl umět?
- Koho si představujete?
- Jaký okruh práce má nový pracovník zajistit?

- Jak poznáte, že v práci uspěl?
- Co je „to“, co ovlivní jeho dobré hodnocení?
- Bude pracovat v týmu nebo samostatně?
- Jak bude tento tým vypadat?
- Z jaké pozice bude k týmu vystupovat?
- S kým se Vám dobře spolupracuje?
- Co se chcete o kandidátech dozvědět?

Výše uvedené otázky jsou jakýmsi vodítkem, které nám může pomoci lépe porozumět pracovní pozici, pro kterou hledáme vhodného uchazeče. Nejedná se však o celý výčet.

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA VE FIRMĚ TRAICON

Při analýze pracovního místa firma Traicon provádí (Analýza pracovního místa, 2013):

- zjištění cílů pracovního místa (Proč je ve firmě?)
- analýzu pracovní činnosti (Co dělá/má dělat?)
- uvědomění si kritických událostí (Co může způsobit?)
- analýzu nároků/požadavků pracovního místa (Co by měl umět, jaký by měl být?).

Takto získaná data poté slouží jako základ pro vytvoření matice metod a kompetencí, což tvoří jádro designu AC. Dle firmy Traicon je ke zjištění výše uvedeného potřeba postupovat těmito kroky (Technika analýzy, 2013):

- a) pozorovat pracovníky při vykonávání činnosti (manuální práce, obchodní jednání),
- b) provést rozhovor s expertem – člověkem, který profesi dlouho vykonával, jeho nadřízeným – nebo se skupinou expertů,
- c) podle schématu určit jednotlivé části činnosti, jejich rozsah, důležitost a náročnost – tedy provést analýzu činnosti,
- d) ptát se na hlavní cíle této činnosti – analýza cílů,
- e) zjistit, jaké kritické události mohou nastat (všechny mimořádné události v pozitivním i negativním smyslu) – analýza kritických událostí,

f) na základě všech výše uvedených kroků stanovit požadavky (znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje, vlastnosti) na úspěšného vykonavatele činnosti – analýza nároků.

Vzhledem k tomu, že se je analýza pracovního místa jedno z klíčových východisek, v následující části jednotlivé kroky popíšu více dopodrobna.

ad a)

Čím více zdrojů, ze kterých lze kritéria výběru vhodného kandidáta získat, je použito, tím větší objektivitu se dosáhne. To ví i firma Traicon, která nevychází pouze z tvrdých dat (např. popisu pracovního místa), ale pro získání kritérií také pozorují pracovníky, které danou pracovní pozici vykonávají (Informace od vedení firmy Traicon, 2013).

ad b)

Dalším zdrojem může být také rozhovor s různými zaměstnanci firmy, kteří mohou o pracovní pozici, pro kterou se AC připravuje něco vědět. Jak uvádím výše, informace nám může poskytnout zadavatel, vykonavatel námi vybrané pracovní pozice, kolegové či pozorovatelé (Informace od vedení firmy Traicon, 2013).

ad c)

Analýza činností spočívá v rozboru obsahu práce dané pracovní pozice. Je třeba zjistit, jaký je rozsah jednotlivých činností ve vztahu k celkové práci – tedy která je činnost hlavní a jaké jsou vedlejší. Dále je nezbytné zjistit jejich náročnost – firma Traicon pro to používá škály (Informace od vedení firmy Traicon, 2013).

ad d)

Analýza cílů pomáhá zjistit, proč je určitá pozice ve firmě. Tato analýza vede ke zjištění obecných a specifických cílů činností této pozice. Firma Traicon se při analýze cílů zajímá také o to, zda existují nějaké měřitelné výstupy práce, např. úroveň kvality či roční audit (Transform-Traicon-VSA, 2013).

ad e)

Analýza kritických událostí (firma hovoří o kritických incidentech) slouží hned k několika činnostem (Manažerské rozhodování, 2011): analýze

činnosti a určení hlavních chyb, reorganizaci pracoviště a pracovního postupu, odstranění pracovního rizika, stanovení kritérií pro výběr zaměstnanců. Firma Traicon vychází z Pearn, který navrhuje následující postup (Manažerské rozhodování, 2011):

- Nejdříve je nutné popsat všechny mimořádné události, které by mohly mít souvislost s výkonem činnosti. Mohou být jak pozitivní, tak i negativní. K otázkám, na které je možné se ptát, patří: Co mimořádného se stalo, nebo se může stát při provádění aktivity X? Jaké byly (mohou být) důsledky této události? Jak často se podobná událost v této činnosti objevuje nebo může objevit?
- Dalším krokem, který je třeba provést, je určení příčin těchto událostí. Můžeme se ptát například: Čím byla tato událost způsobena? Dá se této události předejít? Dá se tato událost vyvolat?
- Události je dále potřeba roztrždit do skupin, podle toho, kde dochází k opakování či kde je blízká podobnost těchto událostí.
- Poté je třeba vybrat příčiny, které se mohou objevit na straně vykonavatele činnosti jak při negativních, tak při pozitivních událostech.
- Na závěr této analýzy je potřeba k jednotlivým příčinám přiřadit žádoucí osobnostní charakteristiky.

Firma Traicon se také zajímá o význam těchto kritických událostí pro firmu a o pravděpodobnost jejich výskytů.

ad f)

Dalším krokem, který firma Traicon je před návrhem AC provádí, je přiřazení jednotlivých znalostí, schopností, dovedností, postojů či vlastností potřebných pro určitou pozici ke kritickým událostem. Jedná se o stanovení nároků. Tato analýza úzce souvisí s tzv. kompetenčním systémem. (Informace od vedení firmy Traicon, 2013).

V okamžiku, kdy je již provedena důkladná analýza pracovního místa, stanovuje firma Traicon kompetenční systém pracovní pozice, dle požadavků firmy, pro kterou je AC navrhováno. Jedná se o určení kritérií výběru vhodného kandidáta, což úzce souvisí s analýzou pracovního místa. Kompetenční systém je tedy jakýmsi výsledkem analýzy pracovního místa, který poslouží k dalším krokům při stanovení metodiky a standardizace AC. Jak již uvádím výše, při tvorbě tohoto kompetenčního systému je možné vycházet jednak z popisu pracovního místa, dále z výpovědí zadavatele, vykonavatele pracovní pozice, pozorovatele, od kolegů či z dalších možných zdrojů. Více zdrojů zajistí větší objektivitu. Těmto kritériím je třeba přisoudit důležitost. Toho dosáhneme buď sami, nebo ji stanoví zadavatel. Jedná se zhruba o 7 kritérií, které jsou odpověďmi na otázky, které pomáhají ujasnit, koho firma hledá. Výsledkem je vznik profilu pracovníka, který obsahuje přehled všech kompetencí, které se zjistily na základě analýzy práce (včetně požadovaných úrovní). Každou z nich je třeba detailně popsat dle jednotlivých úrovní, kterých je při jejich výkonu možné dosáhnout. Poslouží pak pozorovatelům při hodnocení chování uchazečů (Informace od vedení firmy, 2013).

ZAŘAZENÍ VĚTŠÍHO POČTU METOD RŮZNÉHO TYPU

Na analýzu pracovní pozice navazuje další z kroků, které je při tvorbě metodiky a standardizace AC nezbytné provést a tím je určení metod, které bude AC obsahovat. Nejedná se o snadný krok, protože jednou z hlavních odlišností, kterým se liší AC od ostatních metod hodnocení lidí, je počet a typ metod, které obsahuje. Existuje celá řada metod. Některé se používají často, jiné je třeba vytvořit přímo „na míru“ dané pozici (Kyrianová – Gruber, 2006, s. 51). Rozlišují se celkem 3 druhy úkolů pro účastníky (Kyrianová, 2003, s. 36-39):

- individuální (kandidát zpracovává samostatně)
- dialogové (rozhovory ve dvojicích: dva kandidáti/ kandidát a hodnotitel)
- skupinové (aplikace rolových her).

Jak se zmiňuji již na začátku této podkapitoly, k metodám, jež se používají, patří například „interview, dotazníky, psychodiagnostické testy a různé typy modelových situací (skupinové diskuze, individuální prezentace, hraní rolí, situace hledání faktů a dalších důležitých údajů apod.)“ (Vaculík, 2010, s. 28). Jedná se tak o kombinaci různých metod, které se v jiných případech při výběru nových pracovníků používají samostatně. V případě AC jde o něco složitější proces, kdy je potřeba stanovit ty metody, díky kterým bude možné odhalit požadované kompetence. Při jejich stanovování je potřeba dávat pozor, aby zvolené metody opravdu měřily to, co chceme. Jinak by bylo jejich zařazení do AC zcela zbytečné a vyhnulo by se účinku.

Podstatnou roli zde hrají zejména modelové situace. Jedná se o takové metody, při jejichž realizaci uchazeči musí projevit určité chování. Ne pouze uvažovat o tom, co by za jisté situace dělali (tak, jak je to u jiných metod). Každé AC by mělo obsahovat minimálně jednu modelovou situaci. (Guidelines and Ethical..., s. 247). To považuji za velkou výhodu oproti jiným výběrovým metodám a to z toho důvodu, že se mohou ukázat vlastnosti či rysy člověka, které by při pouhém uvažování nebyly vidět.

Jak by měly být modelové situace postaveny? Jak uvádí Vaculík (2010, s. 29), existují dvě možnosti, které závisí na tom, jakou pozici chceme obsadit. Obsah může být blízký pracovní činnosti (většinou v případě, kdy se jedná o pozice, které nevyžadují vysokou úroveň kognitivních schopností či pokud se jedná o rozvojová AC) nebo může být vzdálený (jde-li o manažerské pozice, které se týkají plnění komplexních úkolů či pokud se jedná o diagnostické AC)

SESTAVENÍ SIMULOVANÉ SITUACE VE FIRMĚ TRAICON

Ve firmě Traicon se používá následující postup při sestavení simulované situace (Interní materiál firmy Traicon, 2013):

- stanovení kritéria
- výběr vhodné události z praxe a to z hlediska: složitosti řešení, možnosti rozlišení mezi úrovněmi řešení a sdělitelnosti informací

- popis události a doplnění materiálů (fiktivní dokumenty, dopisy, stížnosti, foto, filmy)
- navržení možných řešení a přidělení bodování v souladu se stanovenými kritérii.

HODNOCENÍ ZALOŽENÉ NA POŘIZOVÁNÍ VZORKŮ CHOVÁNÍ

Důležitou součástí sestavení AC je vytvoření matice metod a kompetencí. Jedná se o spojení modelových situací spolu s kompetencemi do určitého celku, což zajistí dosažení validních a reliabilních výsledků.

Měření stanovených kompetencí závisí na (Vaculík, 2010, s. 90–93):

- opakovaném měření (každou kompetenci se doporučuje měřit ve více situacích a mělo by dojít, alespoň ke třem měřením)
- počtu kompetencí, které je možné měřit v jedné modelové situaci
- typu výkonu, který je měřen (rozlišuje se maximální a typický výkon).

Jak taková matice metod a kompetencí vypadá, můžete vidět v Příloze č. 15.

Vaculík uvádí, že dle Grotha a Marnata je metoda AC založena na pozorovatelném chování. To je typické pro behaviorální diagnostiku, která vychází z toho, že lidské chování můžeme pochopit tím, že se zaměříme na to, co toto chování vyvolalo spolu s následnými důsledky. K pravidlům patří (Vaculík, 2010, s. 30):

- definování chování do podoby pozorovatelných projevů
- využití standardizovaných, strukturovaných procedur pozorování a záznamu chování.

Hodnotitelé by si měli být vědomi toho, co mají během jednotlivých technik sledovat. Měli by být schopni od sebe odlišit pozorování (chování jednotlivých kandidátů tak, jak ho hodnotitel vidí) a hodnocení (interpretace pozorovaného chování). Je tedy nezbytné, aby byli hodnotitelé co nejlépe připraveni, a pokud možno již měli v této problematice jisté zkušenosti. Hodnocení může být zaznamenáno jednak na čistém papíře nebo na předem připraveném záznamovém archu. Co je třeba si dále uvědomit je to, že i přes

veškerou snahu, dochází k různým chybám, které se hodnotitelé dopouští – haló efekt, předčasná diagnóza, efekt shovívavosti nebo efekt přísnosti, snaha neublížit, stereotypie nebo generalizace, efekt blízkosti, chyba přecenění vztahu apod. (Kyrianová, 2003, s. 58–60). Těm je nezbytné se co nejvíce vyvarovat k tomu, aby byly výsledky co nejvíce objektivní.

Vaculík dále vychází z toho, že Shaughnessy a Zechmeister soudí, že v rámci tohoto strukturovaného pozorování posuzovatelé pořizují takzvané vzorky chování (Vaculík, 2010, s. 30). Díky těm je tedy možné představit si, jak by jedinec v určité situaci reagoval a jednal a pomůže to posuzovatelům ukázat, zda má uchazeč vlastnosti, které se od pozice očekávají. Posuzovatelé jsou lidé, speciálně zacvičení provádět systematický záznam chování během jeho pozorování. Postupují metodou ORCE, která je obsahuje pozorování, záznam, kategorizaci a hodnocení chování (Ballantyne, Povah, 2004, s. 185).

VYUŽITÍ VĚTŠÍHO POČTU ZACVIČENÝCH POSUZOVATELŮ

K tomu, že hodnotí větší množství posuzovatelů, dochází z toho důvodu, že se díky tomu předpokládá přesnější hodnocení. Cílem je dosáhnout integrace velkého množství informací a shody většího počtu osob. To, že posuzuje více lidí, má hned několik důvodů. Jednak dochází k zachycení většího množství projevů chování, pestrost jejich názorů vede k přesnějšimu posouzení a v neposlední řadě to snižuje vliv osobních kognitivních schémat způsobujících nepřesnosti (Vaculík 2010, s. 32). Z toho soudím, že oproti jiným metodám výběru zaměstnanců může dojít k mnohem lepšímu a komplexnějšimu odhadu kvalit uchazeče.

Mezi hodnotitele patří všichni kromě uchazečů. Patří sem jak moderátor AC, tak i zadávající manažer (Kyrianová, 2003, s. 55). Jak uvádí Hroník (2007, s. 206), nejvhodnější počet těchto posuzovatelů (tedy pozorovatelů/hodnotitelů) je čtyři. Pracují nezávisle na sobě. Jejich složení by mělo být rozděleno na dva externí (nejlépe zkušené psychologové z poradenské firmy) a dva interní hodnotitele (personální manažer a nadřízený budoucího pracovníka). Jak dále uvádí Hroník, počet hodnotitelů by se měl řídit pravidlem 1:2, kdy první číslo znamená počet

hodnotitelů a druhé číslo počet uchazečů (Hroník, 2005, s. 48). Z toho soudím, že čím více uchazečů bude do AC zařazeno, tím více pozorovatelů by mělo být přítomno.

Hodnotitelé by také měli splňovat jistá kritéria (Santlerová a kol., 2012, s. 142):

- umět pružně reagovat na nastalé situace během AC
- umět aktivně pracovat s informacemi, které získají
- nebát se položit i nepříjemnou otázku či jednat agresivně během modelové situace.

Vaculík uvádí, že do AC je dle Woodruffeho „vhodné zařadit posuzovatele, kteří se od sebe liší v různých charakteristikách, například věk, pracovní zařazení, rodová příslušnost, obor vzdělání, délka působnosti v organizaci, postavení v organizaci, pracovní zkušenosti apod. (Vaculík 2010, s. 32).

Z toho usuzuji, že by pozorovatelem měli být osoby s jistým vzděláním a zkušenostmi v této problematice a také mít dobrý přehled o firmě a o tom, koho zadavatel vůbec hledá. Účastníky tedy hodnotí více posuzovatelů. Výsledná hodnocení mohou po realizaci AC společně prodiskutovat, nebo mohou být statisticky zpracována. Cílem integrace hodnocení je dosáhnout celkového hodnocení nebo hodnocení jednotlivých kompetencí účastníků AC (Vaculík 2010, s. 33–34).

1.2.4.3 PRINCIPY PŘI VYTVÁŘENÍ DESIGNU VÝBĚROVÉHO AC

Následující tabulka obsahuje prvky výběrového AC
(Vaculík 2010, s. 40–41):

Analýza pracovní pozice	Je provedena analýza aktuálně obsazované pozice.
	Jejím cílem je získání přesných požadavků na konkrétní pozici.
Kompetence	Počet kompetencí závisí na požadavcích vyplývajících z obsazované pozice. Obvykle se může jednat o počet do 7 kompetencí.
	Kompetence jsou konceptuálně odlišné, ale také být nemusí. Vše v závislosti na typu výsledků assessment centra (celkové hodnocení z assessment centra nebo celkové hodnocení kompetencí).
	Kompetence nesmí být příliš specifické, tzn. že kompetenci nesmí tvořit pouze jedna složka jedné schopnosti.
	Účastníci mohou (nemusí) být informováni o zařazených kompetencích, nejsou jim však sděleny projevy chování, které patří do příslušných kompetencí.
Metody	Počet metod je obvykle 4-6. Závisí na počtu sledovaných kompetencí.
	Obsah metod je blízký i vzdálený pracovní realitě. Záleží na tom, o co při výběru jde, zda o identifikaci dovedností, nebo schopností.
	Metody mohou být vzájemně velmi odlišné, neopakují se.
	Obsah a typ metod je stejný pro všechny účastníky.
Hodnocení chování	Výsledky musí umožnit vzájemné porovnání účastníků. Chování účastníků je hodnoceno kvalitativně (slovně), ale také kvantitativně (číselně).
	Výsledkem je celkové hodnocení z assessment centra nebo celkové hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí v číselné podobě.
Výsledky	Zpráva nemusí být vypracována pro každého účastníka. Obvykle je připravena pro úspěšné kandidáty, případně pro všechny interní kandidáty (byť při výběru neuspěli).
	Zpětná vazba se liší podle výsledků assessment centra.
	Zpětná vazba se koná s časovým odstupem od konání assessment centra. Je spojena výhradně s chováním pozorovaným v průběhu assessment centra.

	Výsledky může využít účastník assessment centra i jeho nadřízený především k tomu, aby účastník lépe zvládl působení na pracovní pozici.
Účastníci	Programu se účastní lidé, kteří jsou předem vybráni.
	Mělo by se jednat o lidi, kteří mají předpoklady pro úspěch na obsazované pozici.
	Do programu jsou zařazeni externí i interní účastníci.
Posuzovatelé	Posuzovatel je především pozorovatel a hodnotitel chování.
	Není nutné zařazení externích posuzovatelů.

Při výběru zaměstnance použitím metody AC je také nutné dbát na to, aby nebyly opomenuty etické zásady realizace této metody. „Mezi nejzákladnější principy, které se k etice váží, patří tyto:

- dobrá znalost metody a etických principů s ní spojených,
- zajištění etického přístupu ze strany manažera a hodnotitelů,
- ohleduplný a lidský přístup ke kandidátům, zátěž jen v nezbytně nutné míře,
- nabídka a v případě zájmu sdělování zpětné vazby,
- adekvátní zacházení s výstupy z AC“ (Kyrianová, 2003, s. 77).

Dále, jak uvádí Vaculík (2010, s. 48–51), k pravidlům, která je nezbytné dodržovat, patří následující:

- mohou být zařazeny pouze ty metody, které spolehlivě měří to, co měřit mají
- metody musí být vedeny pouze kvalifikovanými osobami
- musí být dodržen postup, jakým mají být metody použity
- hodnocení musí být založeno na chování, které je pozorované během AC (nesmí být ovlivněno informacemi z prostředí mimo AC)
- posuzovatelé musí být zacvičeni
- výsledky musí být použity k účelu, kvůli kterému je AC realizováno

- každý z účastníků má právo na informace, které se AC týkají
- data musí být pečlivě uchována a nepoškodit účastníky AC ani jiné osoby
- každý z účastníků má právo na své výsledky z AC.

K těm nejdůležitějším zdrojům, ze kterých se při užití AC vychází a který obsahuje jasně formulované standardy této metody, je dokument základních pravidel a etických zásadách realizace Assessment Center – Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (Guidelines and Ethical..., 2009).

1.2.4.4 SESTAVENÍ AC

Pokud máme stanoveny všechny důležité kompetence a simulované situace a techniky pro hodnocení chování, můžeme pokročit k sestavení AC.

AC VE FIRMĚ TRAICON

Firma Traicon si je vědoma toho, že je nezbytné ujasnit si, jaký je úkol, kterého se chce pomocí AC dosáhnout. Dále je třeba stanovit jednotlivé kompetence, které se budou z chování posuzovat (k těm se dojde, jak uvádím výše na základě důkladné analýze pracovního místa). Pro jejich zjištění je třeba vytvořit obsah AC (co vše budou muset kandidáti absolvovat) a závěr celého AC je zpráva, kterou tvoří integrace závěrů, dále to je intelektový potenciál jedinců, přístup k práci (pracovní tempo, kvalita práce, organizace práce, systematičnost, rozhodování, odpovědnost, spolehlivost, řešení krizových situací), přístup k lidem (k podřízeným, k nadřízeným, ke spolupracovníkům, k zákazníkům, k sobě – sebedůvěra), může to být také hodnocení silných stránek, osobních rezerv, personální doporučení (vhodný, vhodný s dílčími výhradami, vhodný s výhradami, vhodný se závažnými výhradami, nevhodný) a rozvojová doporučení. Zpráva nemusí obsahovat všechny výše uvedené informace. Odpovídá potřebám a míře požadavků zadavatele, pro kterého je AC vytvářeno (Assessment Centre, 2013).

2 STANOVENÍ A STANDARDIZACE METODIKY ASSESSMENT CENTRE PRO POZICI BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE

2.1 JAZYKOVÁ AGENTURA Q-LIFE

V této kapitole seznamuji čtenáře s jazykovou agenturou Q-Life, pro kterou jsem se rozhodla vytvořit nástroj k posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti. Ačkoliv má agentura vytvořen svůj vlastní proces získávání pracovníků, rozhodla jsem se pro ni stanovit a standardizovat metodiku AC, jejíž validita je dle provedených průzkumů velmi vysoká (viz podkapitola 1.2.1). Jedná se o jakého vylepšení stávajícího procesu výběrového řízení, které do budoucna zajistí lepší výběr pracovníka pro pozici BM. Jak se můžete dočíst v této kapitole, pro tuto jazykovou agenturu se jedná se o klíčovou pozici. K dosažení tohoto cíle mi byly poskytnuty materiály, informace a rozhovor, týkající se pracovní pozice BM.

2.1.1 INFORMACE O AGENTUŘE

Q-Life je jazyková agentura, která používá při vzdělávání metodu Synergy Blended Learning – kombinaci standardní výuky s e-learningem. Její hlavní složkou výuky je individuální jazykové koučování, při kterém vychází vstříc požadavkům a přáním svých klientů. Tato jazyková agentura disponuje zkušenými lektory a lektorkami, kteří jsou připraveni vyučovat angličtinu, němčinu a po individuální dohodě i další jazyky v obecné či odborné rovině. Kromě výuky cizích jazyků se věnuje tato agentura také překladatelské činnosti a tlumočení (Q-Life, 2015). Jazykovou agenturu Q-Life jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem v ní absolvovala roční kvalitní stáž během svého studia na VŠ, při které mi byla nabídnuta spolupráce při psaní diplomové práce.

2.1.2 DOKUMENTY AGENTURY

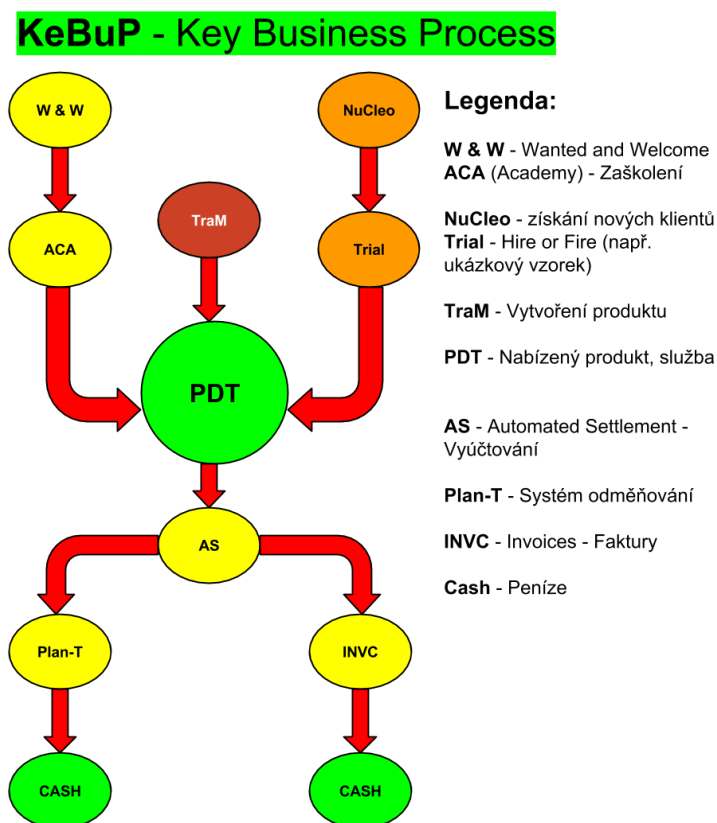
Pro snazší porozumění fungování agentury Q-Life jsem se v následující části rozhodla seznámit čtenáře této diplomové práce s jejími nejdůležitějšími dokumenty.

Vzhledem k vlastnímu způsobu pojmenovávání dokumentů a procesů, které v agentuře probíhají, obsahují následující obrázky a dokumenty mnoho anglických zkratk a názvů. Bez bližšího seznámení není úplně snadné se v nich orientovat, proto jejich celé znění za každou ze zkratk uvádím a následně vysvětluji, o co se jedná. Nějakou dobu jsem v agentuře působila jako stážistka a s některými z dokumentů a procesů jsem měla možnost se seznámit. Proto mám o celém fungování jasnější představu.

KEY BUSINESS PROCESS

Tím vůbec nejdůležitějším dokumentem agentury je KeBuP (Key Business Process). Jedná se o schéma popisující fungování jednotlivých procesů – viz Obr. č. 1.

Obr. č. 1 Key Business Process (KeBuP, 2013):



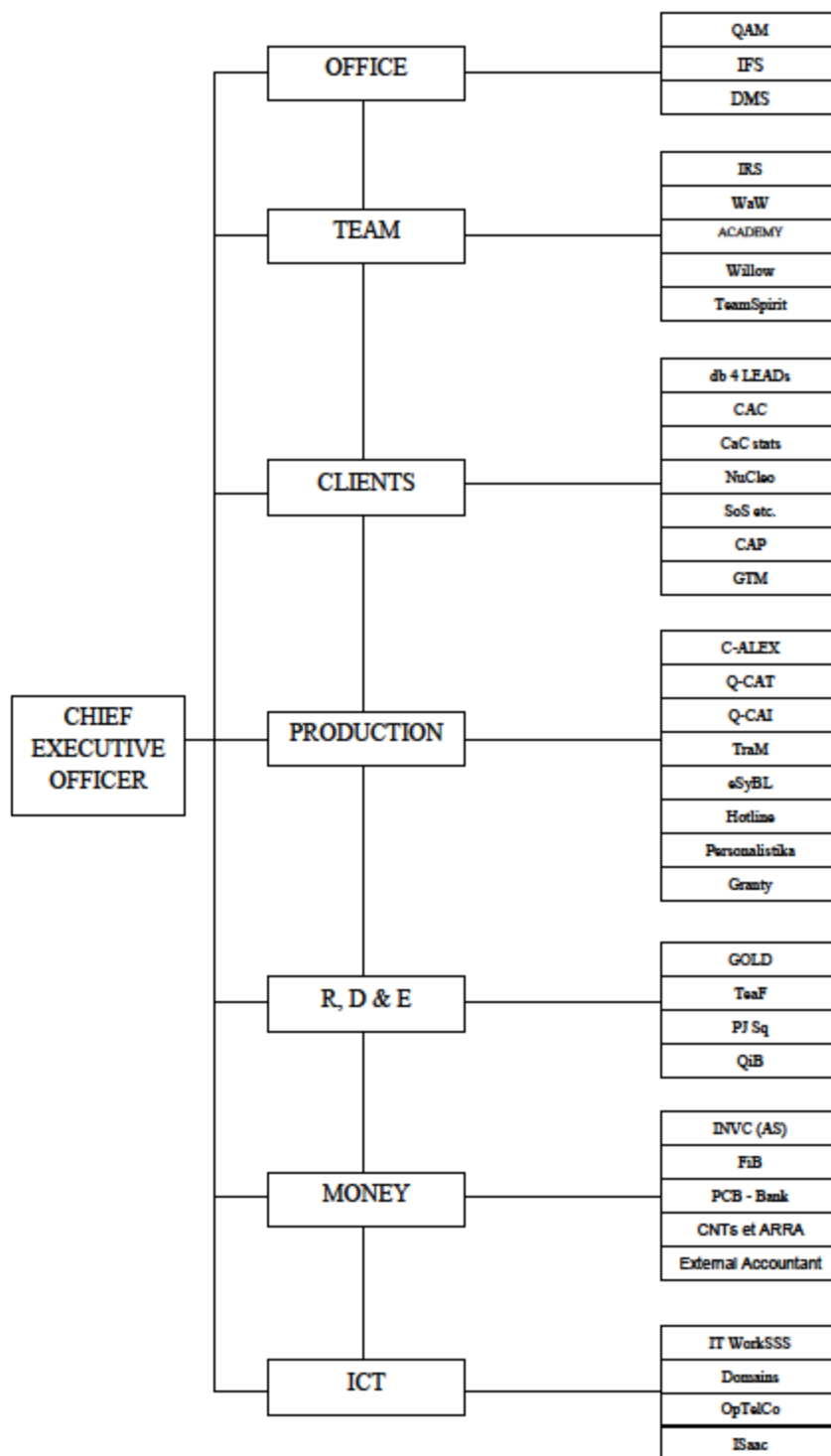
Pokud ho aplikuji na pracovní pozici BM, tak by se to dalo shrnout následovně:

Nově přijatý a zaškolený pracovník získává nové klienty. Těm je jako jakýsi bonus zaslán ukázkový vzorek pro představu, jak by výsledný produkt mohl vypadat. Zajištění toho, aby klient dostal, co požaduje (tedy nabízený produkt či službu) má BM také na starost. Na závěr dochází k vyúčtování, s čímž je spojena fakturace za poskytnuté produkty či služby na jedné straně a odměnění BM za dohodnutou zakázku pro agenturu na straně druhé. Více k těmto procesům je uvedeno v Příloze č. 2, která je přepisem rozhovoru s vedením agentury.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Na výše uvedené schéma navazuje organizační struktura agentury. Tu má agentura zpracovanou v dokumentu nazvaném QAM (Quality Assurance Manual). Jedná o jakousi mapu procesů MOP (Metrics Of Proceses). Pro lepší orientaci jsem informace získané z tohoto dokumentu dala do podoby stromové struktury – Obr. č. 2. Na té lze vidět, že má firma sedm oddělení: OFFICE (kancelář), TEAM (tým), CLENTS (klienti), PRODUCTION (výroba), R, D & E (vývoj), MONEY (peníze), ICT (informační a komunikační technologie), z nichž každé má několik procesů, kterým se věnuje. Významy jednotlivých zkratek těchto procesů uvádím v Příloze č. 3.

Obr. 2 Organizační struktura firmy Q-Life (QAM, 2013):



V rámci organizační struktury agentury patří pozice BM do oddělení CLIENTS. Do procesů, které má toto oddělení na starost patří zajištění a péče o databáze klientů, klientské telefonáty, vedení statistik úspěšnosti

klientských telefonátů a týmu obchodních zástupců, získávání nových klientů, hodnocení kvality, dále je to také práce s katalogem, ceníkem, produktovým listem a webovými stránkami agentury a v neposlední řadě má toto oddělení na starost logo, hlavičkový papír, vizitky, barvy, design a celý web. BM vykonává svoje činnosti samostatně. Při jejich výkonu však často spolupracuje s oddělením PRODUCTION (QAM, 2013).

Dále mě také pro účely této diplomové práce zajímá oddělení TEAM, který má na starost odměňování zaměstnanců, získávání nových pracovníků, vzdělávání pracovníků, řešení nastalých problémů se spolupracovníky a podporu týmového ducha, loajálnosti a soudržnosti zaměstnanců. Porozumění procesům, které má toto oddělení na starost, mě zajímá z toho důvodu, že ke stanovení a standardizaci metodiky AC k posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti potřebuji také porozumět stávajícímu procesu získávání pracovníků.

2.1.3 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ V AGENTUŘE Q-LIFE

Jak uvádím výše, jazyková agentura Q-Life má svůj vlastní velmi propracovaný a na míru agentury nastavený proces získávání nových pracovníků. V rámci zachování know-how však tento proces popíšu velmi stručně.

PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Agentura má jasně stanovený proces, kterým se během získávání a zaškolování BM řídí. Během tohoto procesu (který trvá zhruba jeden měsíc) používá různé dokumenty a podklady nezbytné k tréninkům a ke zjištění požadovaných kritérií na tuto pozici. V následující části jednotlivé kroky ve stručnosti popíšu. Vycházím z interního dokumentu agentury Business Description Process Wanted and Welcome Business Manager and or Obchodní Zástupce (BDP WaW BM ao OZ, 2015):

1. Volná pracovní pozice

V první fázi vzniká potřeba práce a to v případě, kdy dojde k uvolnění stávajícího pracovního místa, při vzniku většího množství zakázek

či při realizaci nových projektů nebo vyšší složitosti práce. Na to navazuje analýza pracovního úkonu, na základě které se zvažuje, zda práci nemůže dělat stávající zaměstnanec, jestli využít outsourcingu nebo jestli je nutné přijmout nového pracovníka. Posledním krokem v této počáteční fázi je popis pracovní pozice.

2. Stage CV

Dále je třeba aktualizovat inzerát, po jehož publikování dochází k přijímání životopisů, jejich zařazení do systému agentury, a poté následuje vyhodnocování obecných a specifických kritérií. Klade se důraz na chyby, překlepy, štábní kulturu a na požadavky vyplývající z popisu pracovní pozice.

3. 1st Contact Email

Uchazečům, kteří splňují očekávání agentury, se zasílá první kontaktní e-mail, který obsahuje další kroky, nezbytné k uskutečnění prvního informačního telefonátu. Jedná se o doplnění informací o uchazeči (časový harmonogram, status, místo pobytu atd.), dále je mu zaslán detailní popis pracovní pozice a kariérní plán. Současně je zaslána informační SMS.

4. FFTS Check

Dle časových možností, které uchazeč zašle, dochází buďto k prvnímu informačnímu telefonátu nebo je zaslán odmítající e-mail vysvětlující nedostatečné časové možnosti nezbytné k výkonu pracovní pozice. Ve druhém případě je však pro možnou budoucí spolupráci zařazen do databáze uchazečů.

5. 1st Info Call

Poté již dochází k prvnímu informačnímu telefonátu, kde dochází k ujasnění všeho důležitého, co se pozice týká (pracovní doba, místo výkonu, platové podmínky), požadavky kladené na tuto pozici a je také nastíněn další možný průběh spolupráce.

6. Real Life Try

Dalším krokem je zaslání informačního emailu s tzv. RLT úkolem, který by měl uchazeč splnit. Jde o to, aby třem RLT klientům (těmi jsou zaměstnanci agentury) nabídl po telefonu vymyšlený produkt, tak, jako

by se jednalo o reálné klienty. S tím souvisí také po telefonátu zaslat nabídku e-mailem. Tito „klienti“ pak uchazeč hodnotí stupnicí od 1-10 s tím, že na interview jsou pozvaní pouze ti, kteří získají hodnocení větší než 8,2.

7. INTERVIEW

Na naplánovaném interview je všem uchazečům objasněna práce BM a dojde k vyjasnění vzájemného očekávání. Součástí schůzky je také prezentace, během které jsou uchazeči seznámeni s agenturou, pracovní pozicí a profesní dráhou.

8. E-mail after Interview

Po interview je uchazečům zaslán e-mailem manuál, který obsahuje všechny nezbytné informace pro výkon pracovní činnosti spolu s popisem toho, jak pracovat s Google dokumenty (což je dovednost, pro práci v agentuře velmi důležitá). Uchazeč si poté dle instrukcí zakládá pracovní e-mail.

9. Callscript

Dalším úkolem, jehož zadání je spolu s podklady pro inspiraci zaslán uchazeči e-mailem, je vytvoření vlastního scénáře telefonátu s klientem.

10. Ping-Pong Training

Uchazeči je opět zaslán email s informacemi o dalším tréninku. Tím je naplánovaný telefonát se svým trenérem. Ten probíhá na základě scénáře, který si uchazeč vytvořil. Po jeho uskutečnění si ho po poslechnutí nahrávek upraví a sám zhodnotí.

11. Ifty

E-mailem je uchazeči zaslán odkaz na tzv. Ifty. Jedná se o dokument, obsahující nejčastější reakce klientů spolu s možnostmi, jak na ně lze při telefonátu odpovídat. Tento e-mail také obsahuje databázi s kontakty na tréninkové klienty, videomanuál pro práci s touto databází a vzor e-mailu, objasňující klientovi koncept vzdělávání agentury.

12. T-Calls

V této fázi by měl být uchazeči zaslán e-mail obsahující databázi klientů, videomanuál pro práci s ním a vzor e-mailu, který klienty seznamuje

s konceptem vzdělávání agentury. Měl by si také umět vést hodnocení hovorů.

13. Final Training + Contract

Po všech předchozích trénincích a úkolech dochází k závěrečnému školení, které trvá 2-3 hodiny. Jeho obsahem je seznámit uchazeče s prací s interními soubory, nahráváním hovorů, plánovacího procesu a dalších činností potřebných k samostatnému vykonávání pozice BM. Dochází také k podpisu smlouvy (včetně odměňovacího systému) a jejímu dodatku.

14. 1st DB4C – volání z kanceláře

Uchazeč dostane tzv. gold databázi klientů, dle které volá akviziční telefonáty. Mimo to je také proveden po kanceláři a je seznámen s tím, jak to v agentuře chodí.

15. Telephone (po min. 2 týdnech)

Zhruba po dvou týdnech dostává telefon a SIM a je seznámen s pravidly jejich užívání.

16. Let's make money

Zbývajícím krokem je zaslat uchazeči tzv. P-lant (plan + plat), což je tabulka, ve které si bude plánovat svoji odměnu na daný měsíc a ve které bude také vyplňovat reálný plat za odvedené činnosti.

Jelikož by však agentura chtěla tento proces vylepšit, cíl této diplomové práce (tedy stanovení a standardizace metodiky AC) slouží jako návrh, který by mohl k lepšímu výběru pracovníků na pozici BM napomoci. Výhodou AC, oproti stávajícímu procesu získávání pracovníků, je vysoká spolehlivost při jejich výběru. Dále bych jejím zavedením chtěla zkrátit stávající výběrový proces.

2.2 KOMPETENCE

Profil pracovníka na pozici BM, který jsem vytvořila (viz Příloha č.7) je „specifický kompetenční model“. U toho, jak uvádím v podkapitole 1.2.3.1, kompetence činí jedince v konkrétní pozici v konkrétní firmě úspěšným – s obvykle přesným popisem charakteristik chování (ten můžete vidět ve slovníku kompetencí, který tato příloha obsahuje). Při jeho

sestavení jsem použila přístup šitý na míru, kdy jsem po zmapování organizačního terénu došla k identifikaci požadovaných kompetencí. Inspiraci jsem také čerpala z národní soustavy povolání (viz podkapitola 1.2.3.1).

2.3 VÝCHODISKA PRO SESTAVENÍ AC

Jak už jsem zmínila výše, tato diplomová práce bude poskytnuta vedení jazykové agentury Q-Life jako návrh pro vylepšení stávajícího procesu výběrového řízení. Při výběrovém řízení pro pozici BM jsem se rozhodla zanechat některé z metod a kroků, které používá jazyková agentura Q-Life (viz kapitola 2.1) a do celého procesu přidávám metodu AC jako nástroj pro zefektivnění celého výběrového procesu, během kterého se nyní požadované kompetence zjišťují několik týdnů.

Jak uvádím v kapitole 1.2.2.8, vhodnost AC pro posuzování manažerů je jeden z důvodů, proč jsem si použití této metody v rámci své diplomové práce vybrala. Pozice BM, pro kterou navrhuji AC, je totiž pro jazykovou agenturu Q-Life klíčovou. I přes výše uvedené nevýhody, pro které je málo využívaná, by tedy mohla být velice účinnou a její využití by se agentuře mohlo v budoucnu vyplatit.

Účel AC a dalších metod a technik, které budou v návrhu použity, je tedy výběr zaměstnance. To, jak často k jejímu využití bude docházet, záleží na potřebách a časových možnostech agentury.

2.3.1 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY A TVORBA DESIGNU ASSESSMENT CENTRE

ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE

Analýza pracovní činnosti je první z kroků, kterým se věnuji při stanovení a standardizaci metodiky AC. Jak je uvedeno v podkapitole 1.2.4.2, cílem je získat povědomí o pracovních činnostech konkrétní pracovní pozice a přehled požadavků na osobu na této pozici. Pro účely této diplomové práce jsem se rozhodla použít přístup tradiční, jehož cílem je, jak

uvádím také ve výše uvedené podkapitole „poznání pozice a identifikace klíčových charakteristik důležitých pro působení na této pozici“ (Vaculík, 2010, s. 59).

METODY A ZDROJE ANALÝZY PRACOVNÍ POZICE BM

Při stanovování jednotlivých požadavků, které by měl uchazeč o pozici BM v agentuře Q-Life mít, jsem vycházela zejména z rozhovoru, který mi poskytlo vedení této jazykové agentury, dále z inzerátu, který má agentura vytvořený a popisu pracovní pozice (viz Příloha č. 2, Příloha č. 4 a Příloha č. 5). Mimo to jsem měla přístup k různým interním materiálům a dokumentům, které obsahují informace o této pracovní pozici a pomohly mi tak pracovní pozici lépe porozumět. Z důvodu zachování know-how agentury je však nezveřejňuji. Zdroji materiálů mi tedy byly experti a archivní data. K aktivitám, které mi posloužily ke zjištění informací, jsem využila rozhovoru a analýzu dokumentů vztahující se k pozici (viz podkapitole 1.2.4.2).

S vedením agentury jsem si domluvila schůzky, během kterých jsem získala co nejvíce informací o pracovní pozici BM (viz Příloha č. 2). S vedením agentur jsem měla rozhovor. Pro ten jsem si připravila materiály, které mi sloužily jako vodítko pro provedení důkladné analýzy pracovní pozice BM (Příloha č. 1). Vycházela jsem nejen z odborné literatury, ale také z postupů a informací, které používá firma Traicon (viz podkapitola 1.2.4.2). Úkol, který jsem si pro rozhovor stanovila, byla analýza pracovních činností, dále zjištění cílů pracovního místa, uvědomění si kritických událostí a analýza nároků/požadavků pracovního místa spolu s vyžadovanými úrovněmi (z čehož mimo jiné budu vycházet při tvorbě designu AC). Dále jsem dostala odpovědi na některé z otázek, které zmiňuji také v této podkapitole. Pro snazší orientaci jsem zjištěné informace zaznamenala do tabulky, kterou jsem si předem připravila (Příloha č. 6). Tu jsem sestavila také na základě podkladů, které mi poskytla firma Traicon. Otázky, které jsem měla připravené, jsem předem do agentury poslala. To z toho důvodu, aby se mohli předem připravit.

Jak jsem již uvedla výše, při stanovení požadovaných úrovní kompetencí nezbytných pro výkon pracovní pozice BM jsem vycházela z informací od vedení jazykové agentury Q-Life a materiálů agentury. Stanovila jsem 4 úrovně (1 = minimální úroveň, 4 = excelentní). S vedením jsme určili, jakou úroveň jednotlivých kompetencí vyžaduje. Z informací, které mi byly poskytnuty, jsem zjistila, že kompetence na úrovni 4 je také nejvíce důležitá zatímco úroveň 1 nehraje velice důležitou roli (mnou stanovené úrovně tak odpovídají důležitosti).

Jedná se o tyto požadavky nezbytné k úspěchu ve výběrovém řízení na pozici BM:

- přesvědčivost (úroveň 3)
- efektivní komunikace (úroveň 3)
- písemný projev (úroveň 2)
- plánování a organizování (úroveň 2)
- uspokojování zákaznických potřeb (úroveň 2)
- počítačová způsobilost (úroveň 2)
- numerická způsobilost (úroveň 1)

Jednotlivé úrovně každé z výše uvedených kompetencí, kterých lze při jejich výkonu dosáhnout, jsem stanovila přímo na míru agentury. Jedná se o měkké kompetence a obecné dovednosti (viz podkapitola 1.2.3.1). Jak uvádím výše, inspirovala jsem se také národní soustavou povolání (Národní soustava povolání, Databáze kompetencí, 2015). Vytvořila jsem tak profil pracovníka na pozici BM – viz Příloha č. 7. Hodnotitelé AC by se měli s profilem pracovníka, včetně všech úrovní kompetencí, které mohou účastníci dosáhnout, seznámit ještě před zahájením AC. Během AC však mohou mít tyto materiály k nahlédnutí u sebe.

ZAŘAZENÍ VĚTŠÍHO POČTU METOD RŮZNÉHO TYPU

Jak uvádím výše, ke kompetencím, které by měl uchazeč o pozici BM mít, patří o přesvědčivost, efektivní komunikaci, plánování a organizování, uspokojování zákaznických potřeb, PC způsobilost a numerickou způsobilost (více viz Příloha č. 7).

Při zařazení metod, které by mi pomohly odhalit požadované kompetence, jsem se řídila hlavně tím, aby měřily opravdu to, co potřebuji. Zařadila jsem různé typy metod tak, jak by to při správně sestaveném AC mělo být. Všechny jsem stanovila se záměrem vyvolat určité projevy v chování. Při volbě obsahu jednotlivých technik jsem zvolila obě z možností – tedy jak obsah blízký pracovní činnosti, tak obsah vzdálený (viz podkapitola 1.2.4.2).

Vytvořené AC obsahuje celkem šest aktivit A–F. Při tvorbě designu AC jsem volila zejména simulace. Jak uvádím v podkapitolách 1.2.2.6 a 1.2.2.7, jsou to vysoce validní kritéria hodnocení výkonu. Jsou sestaveny tak, aby uchazeči předvedli jistou část práce, kterou by vykonávali a dochází v nich k interakci jak s ostatními účastníky, tak s hodnotiteli. Aktivity jsou individuální, dialogové i skupinové a nastavila jsem je tak, aby došlo alespoň ke třem měřením každé kompetence, což je, jak uvádím v podkapitole 1.2.4.2 jednou z podmínek správně sestaveného AC. Rozhodla jsem se využít postup, který používá firma Traicon. Stanovila jsem si kritéria, která budu hodnotit a na základě výběru vhodné události z praxe jsem popsala události, v případě potřeby jsem vytvořila doplňující materiály (viz podkapitola 1.2.4.2). Vytvořila jsem tyto aktivity:

A) PRACOVNÍ TÝDEN

- ✓ Hodnocené kompetence:
plánování a organizování, PC způsobilost, písemný projev, uspokojování zákaznických potřeb
- ✓ Pomůcky:
papíry A4 na poznámky, psací potřeby, 4 PC s připojením k internetu (zajistí jazyková agentura)
- ✓ Délka trvání: 110 minut (vysvětlení, splnění aktivity)
- ✓ Zadání:
Úkolem každého z uchazečů bude vytvoření tabulky Google na Disku Google, ve které naplánují na základě zadaných informací svůj pracovní týden. Tuto tabulku poté nasdílí na e-mail pro zaslání úkolů. Zadání obsahuje Příloha č. 8

- ✓ Hodnocení:
Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

B) PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

- ✓ Hodnocené kompetence:
přesvědčivost, efektivní komunikace, numerická dovednost, písemný projev, PC způsobilost
- ✓ Pomůcky:
4 PC s připojením na internet, A4 papíry na poznámky, psací potřeby
- ✓ Délka trvání: 80 minut (vysvětlení, přípravy účastníků, splnění aktivity)
- ✓ Zadání:
Účastníci mají za úkol připravit si prezentaci Google, kterou vytvoří na Disku Google. Ta bude obsahovat vytvoření libovolné nabídky dovolené (včetně kalkulace ceny, kterou si vymyslí). Typ dovolené se bude odvíjet od vylosované skupiny lidí (těmi jsou ostatní účastníci a hodnotitelé zároveň). Podaří se jim přesvědčit klienty ke koupi? Zadání obsahuje Příloha č. 9
- ✓ Hodnocení:
Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

C) OBCHOD S MODROU BARVOU

- ✓ Hodnocené kompetence:
přesvědčivost, efektivní komunikace, uspokojování zákaznických potřeb
- ✓ Pomůcky:
psací potřeby, papíry A4 na poznámky
- ✓ Délka trvání: 60 minut (vysvětlení, přípravy, splnění úkolu)
- ✓ Zadání:

Každý z uchazečů předstoupí před ostatní a bude se pokoušet prodat modrou barvu jednomu z hodnotitelů. Zadání je v Příloze č. 10.

✓ Hodnocení:

Pro zvýšení informací o testované osobě si hodnotitelé připraví námitky z racionální i emocionální oblasti, př.

Nikdy jsem neměl/a rád modrou barvu,

Modrá barva prý snižuje aktivitu,

Modrá barva mi evokuje dovolenou, to se mi potom nebude chtít pracovat, atd.

Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

D) TELEFONÁT KLIENTŮM

✓ Hodnocené kompetence:

přesvědčivost, efektivní komunikace, uspokojení potřeb klienta, písemný projev, numerická dovednost

✓ Pomůcky:

papíry A4 na poznámky, psací potřeby, 4 telefony (nemusí fungovat, jde pouze o modelovou situaci), 4 PC s připojením k internetu (telefony i PC zajistí jazyková agentura)

✓ Délka trvání: 90 minut (vysvětlení, příprava uchazečů, splnění aktivity)

✓ Zadání:

Účastníkům přiřadí jeden z hodnotitelů čísla od jedné do čtyř. Poté je rozdělí do dvojic, ve kterých spolu budou vykonávat tuto úlohu (uchazeč 1 s uchazečem 2, uchazeč 3 s uchazečem 4). Každý z účastníků dostane na papíře zadání, které bude obsahovat informace ke dvěma „telefonátům“, které budou mít za úkol spolu s druhým účastníkem ztvárnit. V jednom bude každý z účastníků na pozici klienta a ve druhém na pozici BM. Po telefonátech by měli v roli BM dohodnuté informace poslat svým klientům e-mailem.

Zadání naleznete v Příloze č. 11

✓ Hodnocení:

Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

E) ROZVRHY HODIN NA PRVNÍM STUPNI ZŠ

- ✓ Hodnocené kompetence:
plánování a organizování, numerická způsobilost, PC způsobilost, efektivní komunikace
- ✓ Pomůcky:
4 PC s připojením k internetu (zajistí jazyková agentura), A4 papíry na poznámky, psací potřeby
- ✓ Délka trvání: 100 minut (vysvětlení, splnění aktivity)
- ✓ Zadání:
Úkolem účastníků bude na základě stanovených informací sestavení rozvrhů pro první stupeň ZŠ. Na Disku Google si v tabulkách Google vytvoří čtyři záložky, z nichž každá bude obsahovat jeden rozvrh (celkem 4 rozvrhy). Na závěr budou obhajovat návrh rozvrhů před učitelským sborem (tím jsou hodnotitelé a ostatní účastníci – připomínky a dotazy během jejich prezentace jsou dovoleny).
Zadání naleznete Příloze č. 12.
- ✓ Hodnocení:
Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

F) BURŤY NA OHNI

- ✓ Hodnocené kompetence:
přesvědčivost, efektivní komunikace, plánování a organizování, numerická dovednost
- ✓ Pomůcky:
A4 papíry na poznámky, psací potřeby
- ✓ Délka trvání: 40 minut
- ✓ Zadání:
Na závěr celého bude mít skupinka uchazečů za úkol domluvit se a zorganizovat jednodenní výlet, jehož součástí bude opékání

buřtů (na jeho průběhu by se měli všichni shodnout). Poté se jich hodnotitelé zeptají, na čem se tedy domluvili. Zadání naleznete v Příloze č. 13

✓ Hodnocení:

Při hodnocení bude využit slovník kompetencí, který každý z hodnotitelů před AC dostane. Kompetence se hodnotí úrovní 1-4.

Další metody a kritéria, které jsem mohla do AC zařadit, jsou odborné testy, psychologické testy, testy integrity osobnosti či osobní dotazníky. Ty jsem nezařadila, protože se jedná o metody, které zjišťují zejména tvrdá data, nebo takové kompetence, které pozice BM jazykové agentury nevyžaduje a jejich využití v AC by nepřineslo žádoucí výsledky. V případě grafologie, reference, roční praxe, zájmů a věk se jedná o málo validní kritéria výkonu, a proto jsem je také nezařadila.

Vzhledem k tomu, že stanovuji metodiku AC, která by byla součástí pro vylepšení stávajícího procesu získávání pracovníků jazykové agentury Q-Life, k dalším metodám, které by byly při výběrovém řízení použity, navrhuji, následující:

- Životopisné údaje (Výběr vhodného BM na základě informací v životopisu provádí také jazyková agentura Q-Life. Metoda bude zastávat roli jakéhosi síta, kdy se bude zjišťovat písemný projev, který by měl být spisovný, srozumitelný a bez pravopisných chyb. Dále se také bude zjišťovat, zda má uchazeč dosažené středoškolské vzdělání, což je jazykovou agenturou Q-Life také požadováno).
- Výběrový rozhovor po telefonu (Jak uvádím v podkapitole 1.2.2.1, tato metoda slouží jednak k seznámení s uchazečem i ke sběru informací. Používá ji i jazyková agentura Q-Life. Během rozhovoru se bude hodnotit, zda je jedinec schopen efektivně komunikovat. V rámci jazykové agentury Q-Life je to zejména schopnost volit vhodná slova, příjemný hlas a schopnost argumentace).

HODNOCENÍ ZALOŽENÉ NA POŘIZOVÁNÍ VZORKŮ CHOVÁNÍ

Pro hodnocení vzorků chování jsem vytvořila hodnotící list (Příloha č. 16). Při jeho sestavování jsem vycházela z matice metod a kompetencí, o které se zmiňuji v kapitole 1.2.4.2 a jejíž vzor obsahuje Příloha č. 15. Hodnotitelé budou kromě úrovní kompetencí zaznamenávat i slovní hodnocení projevů jedince (do hodnotícího listu i na prázdný papír). To z důvodu, že lze mnoho informací o jedinci vysledovat mimo modelové situace či jiné metody a techniky zjišťování kompetencí. Může tím být první dojem, pozdní příchod, nějaká nečekaná náhlá reakce, chování o přestávce apod. Tabulku jsem vytvořila na míru této diplomové práce. V řádcích lze vidět techniky a metody použité v AC spolu s jednotlivými hodnocenými kompetencemi, které jsem do AC zařadila. Lze vidět, ve kterých metodách a technikách jsou kompetence sledovány. AC je sestaveno tak, aby v něm došlo, alespoň ke třem měřením každé z kompetencí. Dále tabulka obsahuje jména jednotlivých uchazečů.

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKŮ

Vzhledem k tomu, že jsem stanovila profil pracovníka na míru požadavkům agentury, vytvořila jsem i vlastní hodnocení uchazečů. Pro zaznamenávání hodnocení jsem vytvořila tabulku každého z hodnotitelů (Příloha č. 16), dále tabulku, do které budou shrnuty hodnocení všech hodnotitelů (Příloha č. 17) a tabulku pro celkové výsledky účastníků (Příloha č. 18). Tyto přílohy obsahují instrukce k tomu, jak mají hodnotitelé tabulky vyplňovat.

Každý z pozorovatelů bude mít svůj vlastní hodnotící list, na který bude, během celého AC, hodnotit kompetence všech uchazečů (úrovně 1–4). Jakmile AC skončí, u každé z kompetence vypočítá průměr (součet dosažených úrovní kompetence / počet aktivit, ve které se tato kompetence měřila). Tuto hodnotu (zaokrouhlenou na jedno desetinné místo) zaznamená do hodnotícího listu.

Dalším krokem bude shrnutí průměrů úrovní zaznamenáním do tabulky hodnocení všech pozorovatelů. Z těch se opět udělá průměr, který se však

již zaokrouhlí na celé číslo. Tím se vypočítá u každé z kompetencí u všech účastníků její objektivní úroveň.

Po tomto výpočtu se výsledky zapíše do tabulky výsledků účastníků včetně rozhodnutí, zda uspěl nebo ne. Nemůžeme předpokládat, že účastník, který dosáhne ve všech kompetencích nejvyšších úrovní je pro pracovní pozici nejlepší. Vzhledem k tomu, že vedení agentury vyžaduje různé úrovně kompetencí pro vykonávání pozice BM, stanovila jsem tato kritéria úspěšnosti:

- přesvědčivost (úroveň 3)
- efektivní komunikace (úroveň 3)
- písemný projev (2)
- uspokojování zákaznických potřeb (2)
- počítačová způsobilost (2)
- numerická způsobilost (1)

Účastníci AC, kteří nesplní tato kritéria, nebudou na pracovní pozici BM vybráni. Z ostatních, kteří dosáhnou těchto a vyšších úrovní, budou dále hodnotitelé vybírat na základě slovního hodnocení nejvhodnějšího uchazeče. Pokud by se ukázalo, že je výše stanovené kritérium příliš přísné, je možné hranici posunout.

VYUŽITÍ VĚTŠÍHO POČTU ZACVIČENÝCH POSUZOVATELŮ

Jak uvádím v podkapitole 1.2.4.2, vhodný počet hodnotitelů je čtyři. Při tvorbě AC tak navrhuji využít jak externích posuzovatelů firmy Traicon, tak i interních posuzovatelů jazykové agentury Q-Life. V případě firmy Traicon se jedná o zacvičené specialisty na AC, kteří mají mnohaleté zkušenosti v této problematice, což může zajistit dobré výsledky celého procesu výběru nového zaměstnance. Pokud by však agentura Q-Life chtěla využít pouze interní hodnotitele, je možné využít pouze je. Jak je také uvedeno v této podkapitole, zvolila bych hodnotitele různého věku, pracovního zařazení, rodové příslušnosti, oboru vzdělání, délky působnosti v organizaci, postavení v organizaci, pracovní zkušenosti apod.

PRINCIPY PŘI VYTVÁŘENÍ DESIGNU VÝBĚROVÉHO AC

Při stanovování a standardizaci metodiky AC jsem se řídila jednak principy při vytváření designu výběrového AC a dále také etickými zásadami a pravidly, kterým realizace AC podléhá. Ty, jak uvádím v kapitole 1.2.4.3, je nutné následovat a splňovat proto, aby mohlo být AC použito.

2.3.2 SESTAVENÍ AC

Poslední fází je sestavení samotného AC. Bude probíhat během jednoho dne v prostorách, které zajistí jazyková agentura Q-Life. Jeho začátek bude od 8:00 hodin. Končit bude zhruba v 17:30 hodin.

Jak jsem uvedla výše, budou přítomni čtyři hodnotitelé a čtyři kandidáti na pozici BM. Kdo další bude během AC přítomen, záleží na vedení agentury Q-Life. Přítomnost jiných lidí, než hodnotitelů, by však měla být uchazečům vysvětlena. Průběh celého dne je třeba nějakým způsobem zorganizovat: mělo by se tedy předem rozhodnout, kdo si vezme na starost přivítání uchazečů, kdo objasní organizační záležitosti, kdo bude mít na starost kterou aktivitu, kdo ukončí celé AC atd.

PROGRAM AC

Po přivítání dojde k vyjasnění organizačních záležitostí, informací o obsazované pozici, k odpovědím na otázky uchazečů a dojde také k vlastnímu představení uchazečů.

Každý z uchazečů poté dostane na papírku napsaný jeho „pracovní“ e-mail (včetně přístupového hesla). Ten bude složený z příjmení uchazeče a bude vytvořený na Google. Některé z aktivit totiž souvisí s prací na PC a jedná se o nezbytný krok k tomu, aby mohli uchazeči aktivity bez zdržování plnit. Na papírku, který dostanou, bude také uveden e-mail, na který budou úkoly zasílat. Tento krok je nezbytný z toho důvodu, že jazyková agentura Q-Life používá Google aplikace a dovednost s nimi pracovat bude k výkonu pracovní pozice BM nezbytná.

Poté už budou následovat jednotlivé aktivity. Než však začnou, jeden z hodnotitelů objasní uchazečům, že všechny aktivity, které tento den budou vykonávat, jsou zaměřeny na hodnocení kompetencí, které jsou požadovány pro výkon pracovní pozice BM. S těmito kompetencemi může i nemusí uchazeče seznámit (to záleží na vedení jazykové agentury Q-Life).

Na začátku každé z aktivit vybraný hodnotitel ve stručnosti popíše její průběh, rozdá potřebné pomůcky a zadání všem uchazečům. Pro tuto část je třeba také vytyčit nějaký čas navíc. Uchazeči pak dostanou nějaký čas na přípravu a výkon aktivity. Během plnění aktivit pozorovatelé hodnotí úroveň jednotlivých kompetencí a dělají si také poznámky k projevům chování jednotlivých uchazečů. Program AC můžete najít v Příloze č. 14. Chování je tak hodnoceno jak slovně, tak kvantitativně. Výsledkem bude celkové hodnocení kompetencí v číselné podobě. Dle požadavků vedení bude zpráva vypracována pouze pro vybraného kandidáta. Výsledky budou poskytnuty tomuto kandidátovi, aby lépe zvládl působení na pracovní pozici. Vzhledem k etickým principům však bude ostatním uchazečům nabídnuta a v případě zájmu sdělena zpětná vazba. Výstupy celého AC budou zpracovány do jednoho týdne od jeho konání (viz podkapitola 1.2.4.3). Jak uvádí vedení jazykové agentury Q-Life (viz Příloha č. 2), zpráva z tohoto AC by měla obsahovat slovní hodnocení jednotlivých uchazečů – jejich kompetencí, dále to zda jsou vhodní pro pracovní pozici BM a jaký mají vztah k práci a k zákazníkům.

2.4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ PRO POZICI BM JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE

Jak uvádím v podkapitole 2.1.3, agentura Q-Life má svůj vlastní velmi propracovaný a na míru agentury nastavený proces získávání nových pracovníků. Proces je v podkapitole také stručně popsán.

Při realizaci výběrového řízení navrhuji pro zlepšení stávajícího procesu pro agenturu Q-Life následující postup. Zanechání prvních 5 kroků, které agentura používá: volná pracovní pozice, stage CV, 1st Contact Email, FFTS Check, 1 st Info Call. Dalším krokem by bylo na základě výběru

nejvhodnějších kandidátů pozvání čtyř kandidátů o pozici BM na AC (metody a techniky hodnocení v něm použité uvádím v podkapitole 2.2). Tento počet jsem zvolila kvůli množství hodnotitelů (jak uvádím výše, zvolila jsem 4). Počet uchazečů však záleží na vedení jazykové agentury Q-Life. Pokud by se rozhodli pro větší množství, museli by do AC zapojit více hodnotitelů (viz podkapitola 1.2.4.2). Jejich prvním úkolem by bylo dva dny před samotným AC potvrdit do určitého času svoji účast. Hodnotila by se tím disciplína uchazeče, což je jedna ze součástí kompetence plánování a organizování. Poté by následovalo samotné AC, po jehož ukončení bude tentýž den probíhat vyhodnocení úkolů vypracovaných na PC a porada hodnotitelů.

Po zpracování výsledků budou všichni z účastníků informováni e-mailem o výsledku AC (během jednoho týdne). Jak uvádím výše, na základě požadavků vedení dostane zpětnou vazbu pouze vybraný kandidát. Ostatním účastníkům však bude nabídnuta a v případě zájmu zpětná vazba také poskytnuta. Nejvhodnější z uchazečů bude o jeho úspěchu informován také telefonicky a bude zaslán informační e-mail o dalších krocích. Dále ho bude čekat několikahodinové školení, které se realizuje i v současném výběrovém řízení jazykové agentury Q-Life. Jeho obsahem bude seznámení s prací s interními soubory, nahráváním hovorů, plánovacího procesu a dalších činností potřebných k samostatnému vykonávání pozice BM. Dojde také k podpisu smlouvy, vyrozumění o odměňovacím systému a všech nezbytných záležitostí. Budou mu poskytnuty všechny důležité materiály k výkonu práce. Mimo to bude také proveden pracovištěm a seznámen s tím, jak to v agentuře chodí. Dostane telefon a SIM a je seznámen s pravidly jejich užívání. V téhle fázi je již připraven vykonávat náplň své práce.

Jak uvádím výše, během celého řízení bude použito více výběrových metod, což zaručí větší spolehlivost celého procesu získávání nového pracovníka. Takto sestavené výběrové řízení je mým návrhem na vylepšení stávajícího procesu získávání pracovníků jazykové agentury Q-Life.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo stanovení a standardizace metodiky Assessment Centre, která by měla sloužit hodnotitelům při posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti. K vytvoření nástroje došlo na základě stanovení a upřesnění požadovaných kompetencí a analýzy vybrané profese.

Teoretickou část jsem věnovala seznámení čtenářů s problematikou výběru zaměstnanců. Vycházela jsem nejen z odborné literatury, ale jako zdroj pro dosažení cíle práce jsem využila také poznatků získaných od firmy Traicon. Ta se mimo jiné zabývá problematikou analýza osobního potenciálu, má mnohaleté zkušenosti v této oblasti a v mojí práci sehrála roli mentorské organizace.

V praktické části jsem nejdříve seznámila čtenáře s jazykovou agenturou Q-Life, pro kterou jsem se rozhodla provést stanovení a standardizaci metodiky AC, která by měla sloužit k posouzení budoucí úspěšnosti pracovníků na pozici Business Manager. Zároveň jsem vytvořila návrh pro zlepšení stávajícího výběrového řízení, které by spolu se zařazením metody AC mohlo zajistit spolehlivější získání vhodných lidí na tuto pracovní pozici. To je vyvrcholením celé této diplomové práce.

Cíle jsem dosáhla tím, že jsem provedla důkladnou analýzu pracovní pozice BM, na jejímž základě jsem zjistila, jaké jsou požadavky pro výkon všech činností, které jedinec na této pozici zastává. Stanovila jsem tak profil pracovníka, na jehož základě jsem zvolila a v některých případech i vytvořila metody hodnocení jednotlivých úrovní požadovaných kompetencí uchazečů. Došlo tak k vytvoření nástroje pro posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků k výkonu pracovní pozice Business Manager.

Práce bude poskytnuta jak jazykové agentuře Q-Life jako možnost vylepšení stávajícího procesu výběru pracovníků.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Šárka Černohouzová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: ASSESSMENT CENTRE JAKO JEDNA Z METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Počet znaků: 97 575

Počet příloh: 18

Počet použitých zdrojů: 47

Klíčová slova: Assessment Centre, výběrové metody zaměstnanců, získávání pracovníků, výběrové řízení, výběr zaměstnanců

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá metodou Assessment Centre jako jednou z mnoha metod výběrového řízení. Cílem práce je stanovení a standardizace metodiky Assessment Centre, která bude sloužit hodnotitelům při posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti - konkrétně pozici Business Manager. K vytvoření nástroje dochází na základě stanovení a upřesnění požadovaných kompetencí a analýzy profese konkrétní firmy. Práce také obsahuje návrh vylepšení stávajícího procesu získávání pracovníků.

Summary:

This thesis deals with the Assessment Centre as one of many personnel selection methods. Aim is to establish and standardized methodology of Assessment Centre. This will be used for the assessors for the observation to determine the expected success of workers in selected activities - namely the position of Business Manager. Development of the methodology is based on identification and specification of the required competencies and profession analysis of a specific company. Thesis also includes suggestion of improvements for existing recruitment process.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada, 2007.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, Praha: Grada, 2010.

BALLANTYNE, I. – POVAH, N. *Assessment and Development Centres*, 2. vydání, Hants: Gower Publishing Company, 2004.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.

FISHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. – ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie*. Praha: Grada, 2004.

HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada, 2007.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. Brno: ERA, 2005.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE, 2004.

- KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006.
- KUBEŠ, M. a kol. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
- KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003.
- KYRIANOVÁ, H. – GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa, 2006.
- LUNENBURG, F. C. *The Art and Science of Personnel Selection: The Use of Tests and Performance Simulations*. [online] 2011. [cit. 23. 2. 2015].
Dostupné z WWW:
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenb urg,%20Fred%20C.%20The%20Art%20&%20Science%20of%20Personnel %20Selection-Tests%20and%20Perf%20Sim.- IJMBA%20%28DONE%29.pdf>.
- MONTAG, P. *Assessment Centre jako metoda hodnocení a výběru*. [online] 2009. [cit. 16. 2. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.petr-montag.cz/files/ac-jako-moderni-a-ucinny-nastroj-personalni-prace.pdf>.
- NOE, R. A. a kol. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 5. Vydání, New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014.
- PROCHÁZKA, J. a kol. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013.
- ROBERTSON, I. T. – SMITH, M. *Personnel selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, The British Psychological Society [online]. 2001, 74, 441-472 [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.geocities.ws/lazaridou/PersonnelSelection.pdf>.

SANTLEROVÁ, K. a kol. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. vydání, Praha: Grada, 2011.

SCHMIDT, F. L. – HUNTER, J. E. *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. Psychological Bulletin [online]. 1998, Vol. 124, No. 2, 262-274. [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z WWW: <http://mavweb.mnsu.edu/howard/Schmidt%20and%20Hunter%201998%20Validity%20and%20Utility%20Psychological%20Bulletin.pdf>.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC, 2010.

VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations: International Task Force on Assessment Center Guidelines. International Journal of Selection and Assessment.[online]. 2009, Vol. 17, No 3, September. [cit. 15. 2. 2015]. Dostupné z WWW: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2009.00467.x/pdf>.

Interní materiály

Analýza pracovního místa (2013)

Assessment Centre (2013)

BDP WaW BM ao OZ - Business Description Process Wanted and Welcome Business Manager and or Obchodní Zástupce (2015)

KeBuP – Key Business Process (2013)

Manažerské rozhodování (2011)

Techniky analýzy (2013)

Transform-Traicon-VSA (2013)

QAM – Quality – Quality Assurance Manual (2013)

Internetové zdroje

Analýza osobního potenciálu – assessment/development centre dostupné z <http://www.traicon.cz/cs/assessment/assessment-development-centre/> [cit. 2. 2. 2015]

General menta ability dostupné z <http://www.performancegroup.co.nz/gma.html> [cit. 24. 3. 2015]

GMA – hodnocení manažerských předpokladů <http://www.psychosoft.cz/VGma.aspx> [cit. 24. 3. 2015]

Národní soustava povolání dostupné z <http://www.nsp.cz/> [cit. 18. 3. 2015]

Prezentace firmy dostupná z <http://traicon.cz/cs/wp-content/uploads/2014/05/traicon-celkova-prezentace-2014.pdf> [cit. 2. 2. 2015]

Q-Life dostupné z <http://www.q-life.cz/> [cit. 2. 2. 2015]

Traicon dostupné z <http://www.traicon.cz/cs/> [cit. 2. 2. 2015]

Další

Informace od vedení firmy Traicon

Informace od vedení jazykové agentury Q-Life

Rozhovor s vedením jazykové agentury Q-Life

PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

1. Otázky ke zjištění informací potřebných pro analýzu pozice BM
2. Rozhovor s vedením jazykové agentury Q-Life
3. Významy jednotlivých zkratk procesů jazykové agentury Q-Life
4. Inzerát pracovní pozice Obchodní zástupce
5. Popis pracovní pozice Obchodní zástupce
6. Analýza pracovního místa BM jazykové agentury Q-Life
7. Profil pracovníka na pozici BM (obsahující slovník kompetencí)
8. Zadání: Pracovní týden
9. Zadání: Prezentace – Ideální dovolená
10. Zadání: Obchod s modrou barvou
11. Zadání: Telefonáty klientům
12. Zadání: Rozvrhy hodin prvního stupně ZŠ
13. Zadání: Buřty na ohni
14. Program AC
15. Vzor matice metod a kompetencí (včetně výsledků)
16. Hodnotící list pro pozici BM
17. Hodnocení všech pozorovatelů
18. Tabulka pro výsledky AC

**PŘÍLOHA Č. 1 OTÁZKY KE ZJIŠTĚNÍ INFORMACÍ
POTŘEBNÝCH PRO ANALÝZU POZICE BM**

ANALÝZA PRACOVNÍ POZICE BM

- 1. Přesný název pracovní pozice**
- 2. Předchozí zkušenosti, požadavky**
- 3. Průběh po nástupu**
- 4. Činnosti vykonávané na této pracovní pozici**
 - a) Jednotlivé části činnosti (hlavní, vedlejší)
 - b) Obsah práce
 - c) Důležitost činností
- 5. Jakým cílům firmy slouží tato pracovní pozice?**
 - a) Hlavní cíle činnosti
 - b) Proč je tato pozice ve firmě?
 - c) Existují nějaké měřitelné výstupy práce?
- 6. Jaké jsou nároky na člověka, který by měl tuto pozici zastávat?**
 - a) Znalosti
 - b) Schopnosti (tj. rozsah, ve kterém jednotlivec prokazuje nadání k využití určitých dovedností. Schopnost často upozorňuje na způsobilost a dosažení něčeho, tj. úroveň, které jste již dosáhli, a váš potenciál do budoucna)
 - c) Dovednosti (tj. být dobrý v určité činnosti nebo oboru, dobrý v humanitních nebo technických oborech. Označuje již dosaženou úroveň, ne potenciál)
 - d) Postoje
 - e) Vlastnosti
- 7. Jak je Vaše agentura zjišťuje?**
- 8. Kritické události (incidenty)**
 1. Popište všechny mimořádné události, které by mohly být spojeny s vykonáváním této činnosti ať už v pozitivním nebo negativním smyslu:
 - a) Co mimořádného se stalo, nebo se může stát při provádění aktivity X?

- b) Jaké byly (mohou být) důsledky této události?
 - c) Jak často se podobná událost v této činnosti objevuje nebo může objevit?
2. Určete příčiny těchto událostí:
- a) Čím byla tato událost způsobena?
 - b) Dá se této události předejít?
 - c) Dá se tato událost vyvolat?
3. Vyberte příčiny, které se mohou objevit na straně vykonavatele činnosti (nepozornost, dlouhý reakční čas, agresivita atd.) při negativních událostech nebo naopak (soustředění pozornosti, rychlá reakce, ochota atd.) při událostech pozitivních
4. K těmto příčinám přiřaďte osobní charakteristiky

9. Doplňující otázky:

Koho firma hledá?

Jak poznáte, že v práci uspěl?

Co je „to“, co ovlivní uchazečovo dobré hodnocení?

Bude pracovat v týmu nebo samostatně?

Jak bude tento tým, ve kterém bude pracovat, vypadat?

Z jaké pozice bude v týmu vystupovat?

S kým se vám dobře spolupracuje?

Co se chcete o kandidátech dozvědět?

PŘÍLOHA Č. 2 ROZHOVOR S VEDENÍM JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE

Rozhovor

– Pracovní pozice Business Manager –

Š.: „Dobrý den. Jak už jsem se Vám zmínila v e-mailu, ráda bych ve spolupráci s vaší agenturou psala diplomovou práci, jejímž cílem je stanovení a standardizace metodiky AC pro posuzování předpokládané úspěšnosti pracovníků ve vybrané činnosti. Sešli jsme se tedy, abychom se pobavili o pracovní pozici, pro kterou budu AC vytvářet. Chtěla bych se o požadavcích dozvědět co nejvíc, aby bylo možné pro agenturu najít vhodného kandidáta. Budu se vyptávat i na detaily, abych to dobře pochopila. Hned na začátek bych si ráda ujasnila, o jakou pracovní pozici se jedná?“

Pan T.: “Dobrý den. Pracovní pozice se jmenuje Business Manager. Při nábore nových pracovníků agentura nabírá tzv. Obchodní zástupce, kteří během několik dnů získávají pozici s názvem Business Manager. V současné době máme asi 8 Business Managerů, kteří mají možnost dalšího postupu a mohou se stát tzv. Account Managerem nebo Key Account Managerem. Nejvyšší pozicí je pak Partner – tedy jednatel agentury.“

Š.: „Jaké by měl mít člověk, kterého hledáte předchozí zkušenosti?“

Pan T.: „Naše agentura při přijímání těchto lidí nevyžaduje žádné předchozí zkušenosti.“

Š.: „Jaké jsou tedy další požadavky? Tím myslím, jaké minimální vzdělání vyžadujete, zda vyžadujete nějaké zaměření a podobně?“

Pan T.: „Vhodný uchazeč by měl mít dosažené alespoň středoškolské vzdělání a dobrou češtinu. Žádné speciální zaměření není potřeba.“

Š.: „Pokud tedy shrnu, co jsem se zatím dozvěděla, mělo by se jednat o člověka s minimálně středním vzděláním a dobrou češtinou. Žádné předchozí zkušenosti nevyžadujete a nechcete ani, aby měl nějaké speciální zaměření. Řekněte mi, jak je to na začátku po nástupu. Bude procházet nějakým školením? A jak je to se zkušební dobou?“

Pan T.: „Ano, přesně tak. Co se týče zaškolení, tak se vším potřebným bude seznámen během prvních pár týdnů. K Vaší další otázce, my podepisujeme DOPP, takže, pokud nejsme s nějakým člověkem spokojeni, můžeme spolupráci kdykoliv ukončit.“

Š.: „Děkuji. Pojděme se nyní trochu více pobavit o náplni práce tohoto člověka. Jaké jsou činnosti, které bude vykonávat?“

Pan T.: „Naprostou hlavní činnost je komunikace s klienty. Jsou dvě možnosti: telefonem nebo face to face. Kalkulace nákladů a výnosů je klíčová, takže to, aby došlo k rozhovoru s klientem face to face je výjimečné. Vedlejší činností je postarat se o to, aby klient dostal v případě zájmu (my hovoříme o tzv. requestu neboli poptávce) to, co má. Prakticky všechny zakázky jsou buď výuka, nebo překlad. Pokud se jedná o výuku, poskytujeme ukázkovou lekci zdarma a úkolem Business Managera je tedy najít lektora, postarat se, aby ten lektor s klientem vstoupil do kontaktu a předvedl mu naši metodiku. U druhé možnosti je nezbytné překlad nacenit. My tedy chceme po těch manažerech, aby i tohle vše proběhlo. Poté se musí všechny podrobnosti o tom, jak se bude zakázka řešit zapsat do našeho systému. Takže je potřeba mít i nějaké počítačové dovednosti. A abych nezapomněl, důležitá je i mailová komunikace, takže je nezbytné být schopný poslat klientovi vše podstatné tak, aby to mělo hlavu a patu.“

Š.: „Dobře, děkuji. Dokázal byste mi podat i nějaké bližší informace k rozsahu jednotlivých činností? Tedy toho, jakou část celkové doby tvoří tyto jednotlivé činnosti?

Pan T.: „Na rozsah činností máme jakousi normu. Platíme následujícím způsobem: klíčový je čas strávený s klientem – tedy, co ukáže počítadlo telefonu nebo, když výjimečně ke klientovi jedeme, tak kolik minut/hodin reálně hovoří s klientem. To se vynásobí čtyřmi a vyjde celková pracovní zaplacená doba. Do toho se musí vejít všechny výše uvedené činnosti. Sledujeme to v rámci výkazu, který musí vyplňovat. Nejedná se pouze o reálně změřitelnou a doložitelnou dobu, ale zapisuje se zde také subjektivní doba strávená jednotlivými činnostmi. Naše zkušenost je však taková, že si všichni zapisují víc, než doopravdy dělají. Jedná se buď o pocit, že tím strávili tolik času nebo si tam započítávají i například pauzu na oběd apod. K tomu, abychom to zjistili, se přihlašujeme do systému a zkoumáme, jak se jedinec chová. Při celém procesu by měl co pár vteřin na něco kliknout, ale často se stává, že klikne na něco a pak hodinu nic nedělá.“

Š.: „To je zajímavé. Takže to, kolik si vydělá, záleží více méně na něm. Vy však očekáváte, aby se jeho výkon pohyboval v určitém rozmezí a splňoval jakousi normu.“

Pan T.: „Ano, přesně tak.“

Š.: „K jakým cílům agentury tedy tato pracovní pozice slouží? Proč je v agentuře?“

Pan T.: „U naší agentury se jedná o jednu z hlavních pozic. Business Manager má totiž 2 úkoly. Tím prvním je udržet stávající klienty a tím druhým je získávat nové klienty. Jde tedy o klíčovou pozici, která zajišťuje přežití naší agentury. Tito lidé by se měli ptát stávajících klientů, zda jsou spokojení, co jim dál můžeme

nabídnout, co pro ně můžeme udělat. To je vyhodnocováno statistikami - klíčová věc je doba volání s klientem. Jsou tři hlavní věci, které nás zajímají. Tou první je doba volání s klientem, dále je to kolik minut potřebuje na request a v neposlední řadě je to kvalita zakázek – tedy to, z kolika zakázek se stane placený business. Za ty roky, co působíme, jsme zjistili, že je to zhruba 40 minut na získání jednoho klienta a zhruba s každým třetím klientem uzavřeme smlouvu.

Š.: „Tím jste mi odpověděl na moji další otázku, kterou jsem se chtěla zeptat a tím je to, zda existují nějaké měřitelné výstupy práce.“

Pan T.: “Business Manageri mají důležitý bonusový systém. Ten zkoumá na konci měsíce, kolik pro agenturu získali zakázek. Klíčová je hodnota zakázek na hodinu práce, tedy když uvedu příklad, pokud Business Manager získá klienty za 50 000, tak nás zajímá, kolik na to potřeboval času. Zkoumá se hlavně to, jaká je jeho úspěšnost neboli jakási produktivita. Vypočítáváme to vzorečkem obrat/hodiny práce.“

Š.: „Pokud bych to tedy shrnula, hledáte někoho, kdo bude mít dobrou hlasovou komunikační a vyjednávací schopnost k tomu, aby získal nové klienty a ty stávající udržel. Tento člověk by měl umět zajistit vše nezbytné k uskutečnění zakázky, zároveň by měl mít jisté počítačové dovednosti, protože máte propracovaný systém, do kterého je vše potřeba zapisovat a měl by mít schopnost vše podstatné shrnout klientovi do emailu tak, aby mu vše bylo jasné a na nic se nezapomnělo.“

Pan T.: „Ano, je to tak, jak říkáte.“

Š.: „K tomu, abych lépe porozuměla tomu, jaká je náplň práce člověka na pozici Business Manager, potřebuji se dozvědět také něco o mimořádných událostech, které by mohly být spojeny

s vykonáváním této činnosti ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Zajímalo by mě tedy, co mimořádného se stalo, nebo se může stát?“

Pan T.: „Tak může se stát to, že nebude pracovat. Jedná se o případ, kdy kritéria, která pozorujeme a hodnotíme, spadnou pod nějakou akceptovatelnou hranici. Pak nezbyvá nic jiného, než s takovým člověkem ukončit spolupráci. Další, možná nejkritičtější věc, co se může stát, je to, že pro to, aby získal klienta, slíbí nějakou blbost neboli něco, co nejsme schopni splnit.“

Š.: „Jaké jsou důsledky těchto událostí?“

Pan T.: „Pokud něco slíbí závazně (třeba i ztvrzením podpisem) a naše agentura to není schopna splnit, tak to může být prestižní nebo finanční ztráta. Může být také dojednán kšeft, který je pro agenturu likvidační.“

Š.: „Dokážete říct, jak často se podobná událost v této činnosti objevuje nebo může objevit?“

Pan T.: „Nováčci mají tendence slibovat i to, co nejsme schopni zajistit, ale s postupným zaškolováním je toto riziko menší a menší. Pokud tato tendence přetrvává, tak musíme spolupráci ukončit.“

Š.: „Jaké jsou podle Vás příčiny těchto událostí?“

Pan T.: „Nevědomost, malé sebevědomí, neinformovanost či špatné proškolení. Může to být i patologická snaha zalíbit se či snaha vyhovět požadavkům.“

Š.: „Myslíte si, že se dá této události předejít?“

Pan T.: „Určitě. Jednak školením, kdy Business Managery učíme říkat ne. Pokud má klient nerealistické požadavky, tak je potřeba umět říct:

Nezlobte se, ale tohle pro Vás nejsme schopni udělat. Dále se tomu dá předcházet posloucháním nahrávek, které při telefonátech s klienty pořizujeme.“

Š.: „Nyní bych se ráda zaměřila na konkrétní nároky na člověka, který by měl tuto pozici zastávat? Zajímají mě znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje a vlastnosti, které by měl mít.“

Pan T.: „Co se týče znalostí, měl by určitě umět s počítačem a měl by být dobrý vyjednávač. Důležitý je mít dobrý postoj k sebevzdělávání, zejména být ochotný dalšího rozvoje. Co se týče kompetencí, které po našich Business Managerech požadujeme, a které sledujeme, máme vytvořený model. Představte si to jako pyramidu, na jejímž vrcholu je nejdůležitější kompetence a směrem dolů postupujeme k méně významným požadavkům na tohoto člověka.

Š.: „Můžete mi jednotlivé kompetence přiblížit?“

Pan T.: „Ano, samozřejmě. Pokusím se Vám přiblížit, z jakých kompetencí se tato pyramida skládá.

Na jejím vrcholu je pro nás základní a klíčová kompetence Business Managera – schopnost vzbudit důvěru. Označujeme ji jako GPE (GENERATE POSSITIVE EMOTIONS) a cílem je to, aby klient uvěřil, že je Business Manager schopen vyřešit jeho problém (např. naučit ho anglicky). Zásadní klíčová schopnost práce Business Managera je tak uzavřít obchod, získat klienta.

Tato schopnost zastřešuje efektivní komunikaci, pro kterou je důležitý hlas, volba slov a schopnost argumentace. O něco níže máme tedy v pyramidě postaveny kompetence, které označujeme VOICE, WORDS a IFTS. Obecně se ví, že pokud chce někdo vzbudit důvěru, tak musí mít pomalý, nízko posazený hlas. Sledujeme, jestli je ten člověk schopen správně volit slova. Hledisko kvality je to, že nepoužívá negativní formulace. Příkladem může být věta: Petr nikdy nic neudělá nedobře/ Nechtěl

byste? / Nemohl bych Vám nabídnout? Negativní formulace nás vede k odpovědi: Ano máte pravdu, nemohl. Takže tomu je potřeba se vyhnout. V poslední řadě, pokud někomu něco nabízíte a chcete prodat, je důležité umět argumentovat. Sledujeme, zda je jedinec schopen vyargumentovat, proč si vybrat zrovna nás. Cílem je uspokojit zákaznické potřeby, umět na jakoukoliv potřebu zákazníka zareagovat.

K dalším kompetencím, které hrají při výběru menší roli a v pyramidě bych je dal zase o něco níž, jsou: uspokojení potřeb klientů, počítačová dovednost, plánování a organizování a emailová komunikace. Uspokojení potřeb je velmi důležité jednak pro udržení stávajících klientů a také k získání nových. Takový člověk by měl s klientem umět komunikovat, být sebejistý, schopen vyjít klientovi vstříc a v případě odmítnutí, které je velmi časté, zvládat emoce. To můžeme vidět na křivkách z dennodenního reportu práce. Sledujeme dobu volání klientům. Pokud má Business Manager kolísající křivku směrem dolů, tak jde vidět, že špatně snáší odmítání. Naše agentura hledá člověka, který má výkon stabilní nebo naopak narůstající. Ke zjištění posloucháme také nahrávky s klienty. Typ lidí, který špatně přijímá odmítnutí má tendenci se klientům omlouvat. Používá věty jako: Promiňte / Nezlobte se, že vás vyrušuji / obtěžuji. Tak by to nemělo vypadat, protože správný Business Manager chce nabídnout vyřešení problému klienta. Označujeme ji jako MEET CUSTOMER NEEDS.

Disciplínu sledujeme pomocí termínování, kdy se prokáže, zda je schopen odpovědět či zavolat v určitou dobu. Dá se hovořit i o jakési samostatnosti, protože Business Manager nepracuje v týmu a vše si musí hlídat sám. To souvisí s plánování a organizováním, což je další kompetencí. Tomuto člověku nikdo neurčuje jeho pracovní dobu. V naší agentuře mluvíme o PLANNING AND ORGANIZATION.

Další kompetencí, kterou by měl uchazeč mít, jsou COMPUTER SKILL. Používáme poněkud náročný informační systém, kdy pracujeme s tzv. cloudovými technologiemi. Pokud bych měl uvést příklad, tak by to mohlo být založení sdíleného kalendáře v cloudové technologii Google Calendar. Člověk, který chce zastávat tuto pozici, má 3 možnosti, které může udělat: pokud neví jak na to, může to vzdát (v tom případě není co řešit), další možností je, že zavolá a zeptá se, jak to udělat (to však považujeme za neetické, protože si to může někde vyhledat) a poslední možností je, že to umí nebo si návod někde vyhledá (tato možnost je jediná správná).

S počítačovou dovedností také souvisí schopnost emailové komunikace a dobrých jazykových dovedností a dobrého písemného projevu bez pravopisných chyb atd. Jedná se o WRITTEN LANGUAGE

K poslední kompetenci, která však nehraje velice důležitou roli, patří jistě numerické dovednosti, které jsou nezbytné pro naceňování zakázek. V pyramidě značené jako NUMERICAL SKILLS.

Š.: „Jedná se o obtížně měřitelné požadavky. Na základě interních dokumentů, které mi agentura poskytla, jsem si všimla, že máte vytvořený proces nábory nových pracovníků přímo pro pracovní pozice Business Manager. Můžete mi přiblížit, jak postupuje a jak Business Managery hodnotíte? Něco málo jste se již zmínil, ale potřebovala bych tomu lépe porozumět.“

Pan T.: „Jak zjišťujeme, zda jedinec má tyto schopnosti a dovednosti? Máte pravdu, jsme si vědomi, že určovat to subjektivně je obtížné. Proto se inspirovali krasobruslením, kde se rozhodčí snaží objektivně hodnotit subjektivní faktor. Jako první vyřadíme na základě CV lidi, kteří dělají chyby nebo píšou nesmysly. Se zbylými je naplánovaný tzv. infocall, trvající řádově 3-30 minut.“

Jeho cílem je informovat člověka o nějakých základních informacích, zjistit, jestli má základní předpoklady – tedy hodnotíme nějaký hlasový projev a zda je schopen komunikovat s klienty po telefonu. Poté máme připravený tzv. RLT (Real Life Try), resp. PING PONG, což znamená, že člověka vystavíme reálné situaci, která spočívá v tom, že si sám vybere cokoliv, co zná a umí a jeho úkolem je prodejte nám to. Poté je potřeba, aby se domluvená nabídka sepsala a byla poslána v mailu. Hodnotí se tedy i emailovou komunikací. Hodnotí ho tři lidé nezávisle na sobě – hovoří s ním po telefonu a hodnotí to, jak se jim jeví (jedná se o zkušené hodnotitele, kteří tuto pozici zastávají nebo zastávali, personalistka a také já, jelikož tuto pozici sám zastávám). Naši hodnotitelé mají obrovské zkušenosti, takže mají vynikající schopnost odhadnout, zda člověk na to být dobrý Business Manager má nebo ne.“

Š.: „Jak to hodnotíte? Máte nějaké škály či stupnice?“

Pan T.: „Hodnotitelé dávají tzv. rating, který je pak přeposlán personalistce. Důležité je, aby se hodnotitelé shodli. Rating je 1-10 s tím, že se hodnotí i desetinami. Pokud má rating mezi 8 a 9, tak je to dobré - jedinec je pozván na interview. Na tom se sejdou hodnotitelé s více uchazeči (zhruba 3-5). Toto interview se koná asi jednou za čtrnáct dní. Pokud má méně než 8, o uchazeče nemáme zájem. Pokud má víc než 9, tak se jedná někoho speciálního. V tom případě zveme uchazeče zvlášť. Potom už dochází k dalším krokům, kdy podstupuje různá školení a tréninky, či reálné telefonáty, během kterých sledujeme všechny požadavky, které by měl splňovat.“

Š.: „Jak dlouho Vám trvá, než zjistíte, že jedinec tyto kompetence má?“

Pan T.: „Zhruba měsíc. Zjistili jsme, že je pro nás nejefektivnější vzít každého. Klíčová věc, kterou děláme, je to, že posloucháme

nahrávky a díváme se na statistiky. Používáme metodiku API (Approach Path Indicator), kterou jsme převzali z leteckého průmyslu. Když letadlo přistává, tak se musí držet v nějakém rozmezí, stejně tak i naši Business Manageři se musí v rámci statistiky držet v nějakém rozmezí. Dvacet minut na jednoho klienta je výborný čas, čtyřicet minut je průměr, hodina je ještě akceptovatelná, ale když je přes to přes hodinu, tak sledujeme, čím to je. To zjistíme nejlépe tím, že si poslechnou si nahrávky.“

Š.: „Děkuji. Je ještě něco, co byste chtěl doplnit?“

Pan T.: „Jediné, co mě ještě napadá, je to, že vhodný uchazeč by měl mít dobré sebevědomí, či sebedůvěru. To je dle mého názoru při výkonu této pracovní pozice také velmi důležité.“

Š.: „Pokud je to vše. Ještě bych shrnula Vaše požadavky. Z těch nejdůležitějších kompetencí je to schopnost vzbudit důvěru, dobrý hlasový projev, schopnost volit vhodná slova a dokázat argumentovat, což jsou projevy, které zajistí efektivní komunikaci. K méně, avšak stále důležitým kompetencím patří uspokojování potřeb zákazníků, počítačová dovednost, dobrý písemný projev, plánování a organizování a numerické dovednosti. Říkám to správně?“

Pan T.: „Ano, mělo by to tak být.“

Š.: „Dobře, děkuji. Nyní mám mnohem lepší představu o této pracovní pozici. Mým dalším krokem bude vytvořit profil této pozice. Ten by měl všechny požadované kompetence, u kterých bych stanovila úrovně a jim odpovídající kritéria. Tak budou moci hodnotitelé lépe určit úrovně kompetencí všech kandidátů. Jakmile profil vytvořím, můžeme se sejít a společně stanovit požadované úrovně každé z kompetencí. Co na to říkáte?“

- Pan T.: „To je dobrý nápad. Dejte mi pak vědět a podíváme se na to.“
- Š.: „Určitě se ozvu. Na závěr by mě ještě zajímalo, jaký by měl být výstup z AC?“
- Pan T.: „Stačí mi pouze nějaké slovní hodnocení každého z uchazečů. Zajímá mě hlavně, zda je nebo není uchazeč vhodný na tuto pracovní pozici, jaký je jeho přístup k zákazníkům a taky k práci.“
- Š.: „A pokud se Vás zeptám na zpětnou vazbu kandidátům, budete ji chtít připravit pro všechny účastníky? Pokud ne, na základě principů, které se váží k etice, se doporučuje alespoň nabídka a v případě zájmu sdělení zpětné vazby.“
- T.: „Podle mého názoru stačí připravit zpětnou vazbu pouze pro vybraného kandidáta. Pokud by však měli zájem i ostatní uchazeči, můžete je samozřejmě po domluvě s nimi také připravit“.
- Š.: „Myslím, že jste mi poskytl dost informací a seznámil mě do detailu s pozicí Business Managera. Mohu se na Vás v případě, kdy bych potřebovala doplnit nějaké informace obrátit?“
- Pan T.: „Ano, samozřejmě. Kontakt na mě máte.“
- Š.: „Děkuji. Mnohokrát děkuji za Váš čas. Ozvu se Vám ohledně toho profilu pracovníka. Přeji hezký zbytek dne.“
- Pan T.: „Nemáte zač. Také děkuji a přeji pěkný den.“

PŘÍLOHA Č. 3 VÝZNAMY JEDNOTLIVÝCH ZKRATEK PROCESŮ JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE

- QAM (Quality Assurance Management) = detailní popisy procesů ve firmě, management kvality procesů
- IFS (Infrastructure) = zajištění bezproblémového chodu firmy prostřednictvím fungujícího zázemí (vybavení a čistota kanceláře, potřebné zásoby, auto)
- DMS (Document Management Systém) = systematizace a archivace dokumentů
- IRS = systém odměňování zaměstnanců
- WaW (Wanted & Welcome) = proces získávání nových pracovníků
- ACADEMY = systém firemního vzdělávání
- Willow = řešení nastalých problémů se spolupracovníky
- TeamSpirit = podpora týmového ducha, loajálnosti a soudržnosti zaměstnanců
- Db 4 LEADs = zajištění a péče o databáze klientů
- CAC = klientské telefonáty
- CaC stats = statistiky úspěšnosti klientských telefonátů a týmu obchodních zástupců
- NuCleo (New Client) = systém získávání nového klienta
- SoS etc.(Score of Satisfaction) = systém hodnocení kvality
- CAP = catalog, ceník, produktový list, webové stránky
- GTM (Grafický textový manuál) = logo, hlavičkový papír, vizitky, barvy, design webu, web
- C-ALEX = kurzy
- Q-CAT = překlady
- Q-CAI = tlumočení
- TraM = proces vytváření studijních materiálů pro klienty
- ESyBL (Synergy Blended Learning) = Produkty

- Hotline = oddělení, které připravuje materiály pro klienty a přijímá zakázky od klientů, se kterými následně nakládá (buď je přidělí, nebo sami vyřeší)
- Personalistika = organizování WaW pro komerční firmy
- Granty
- GOLD = největší a nejdůležitější proces v agentuře, spadá do něj plánování, výkaznictví, platy, bonusy, malusy
- TeaF (Team Forces) = projekt jakéhokoliv typu s jasně stanoveným cílem, kterého, když se dosáhne končí, anebo se překlopí do nějakého procesu
- PJ Sq (Project Sequencing) = projektová posloupnost
- OiB (Quelle idee Brillante) = zásoba brilantních nápadů
- INVC (Invoices (Automatic Settlement) = proces automatického vyúčtování
- FiB = Cashflow (Cashmix) (Farmers Iris Budget) = jednoduchý rozpočet
- PCB – Bank (Petty Cash Box) = pokladní kniha
- CNT set ARRA (Contracts) = smlouvy
- External Accountant = přijaté faktury, externí účetní, která nám vyřizuje DPH, daňové přiznání
- IT WorkSSS = Safe and Security (záloha dat, záloha hesel), kvalitní hostingy
- Domains = správa domén
- OpTelCo = správa databáze tel. čísel a mobilů, optimalizace tarifů
- ISaac (Information System Almost Always Correct) = vlastní CRM software

PŘÍLOHA Č. 4 INZERÁT PRACOVNÍ POZICE OBCHODNÍ ZÁSTUPCE



Jsme menší jazyková, vzdělávací a grantová agentura působící po celé ČR. Naším hlavním produktem je moderní a efektivní vzdělávání. Dále se zabýváme překlady, coachingem, personalistikou a granty.

Pro doplnění našeho týmu hledáme vhodné kandidáty na pozici:

Obchodní zástupce - celá ČR

Vaší náplní práce bude vybudovat, udržovat a rozvíjet aktivní a pozitivní kontakt s klienty.

Nabízíme

- * 1 /5 úvazek (30 hodin měsíčně) a vyšší
- * Odpovídající ohodnocení, fix + bonus (základ 100,- Kč/hod při 1/5 úvazku + bonusy)
- * možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba a místo
- * firemní SIM s “unlimited” tarifem i pro soukromé použití

Očekáváme

- * Dobré hlasové komunikační schopnosti (výborná čeština)
- * Výborný písemný projev
- * Práce s počítačem (Word a Excel)
- * Samostatnost, flexibilitu

Pokud Vás zaujala tato příležitost, zašlete nám: 1. CV, 2. krátký motivační dopis/email, 3. fotografii na info@q-life.cz a do předmětu emailu prosím napište "Business Manager _ Jmeno PRIJMENI _ 2014-10" (prosíme bez diakritiky).

Q-LiFE Agency s.r.o.

Šlechtitelů 813/21

(Vědeckotechnický park Univerzity Palackého Olomouc)

779 00 Olomouc, Holice

<http://www.q-life.cz>

Odesláním a doručením životopisu souhlasím, aby společnost Q-LiFE Agency s.r.o. zpracovávala mnou poskytnutá data obsažená v životopise pro účely a v rozsahu potřebném pro uskutečnění výběrového řízení.

Společnost Q-LiFE Agency s.r.o. prohlašuje, že osobní údaje obsažené v životopise použije pouze k uskutečnění výběrového řízení a nebude tyto údaje předávat třetím osobám.

PŘÍLOHA Č. 5 POPIS PRACOVNÍ POZICE OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Popis pracovní pozice Obchodní zástupce

Náplň práce:

- Zabezpečovat chod databáze (máme pro Vás přichystanou databázi klientů, takže nemusíte aktivně kontakty vyhledávat).
- Především telefonický a emailový kontakt s našimi potenciálními, stávajícími i bývalými klienty, kterými jsou především střední a vyšší manažeři či jednatelé a majitelé firem.
- Zápis informací do databáze (po telefonátu s klientem shrnete proběhlý hovor) a následné vykonání dohodnutého postupu (např. zpracujete individuální nabídku, zařídíte klientovi trial ke kurzu, postaráte se o zkušební překlad atd.).
- Z toho vyplývající komunikace nejen s klienty, ale také s produkčním oddělením firmy.

Minimální úvazek: pro Obchodního zástupce je 30 hodin měsíčně = 1/5 úvazek. V praxi to znamená, že jeden den můžete pracovat pouze hodinu a další den 2 hodiny. Každodenní organizace času záleží tedy plně na Vás. Maximální úvazek není omezen, je možné tuto práci vykonávat jako *“full-time job”*.

Platové ohodnocení: skládá se ze dvou složek: fixní (100,-/hod)+ bonusy (odvíjí se od množství uzavřených smluv).

Nevýhody práce Obchodního zástupce:

- free office - bez vnitřní disciplíny naše spolupráce nebude úspěšná. Nikdo na Vás nebude dohlížet, zda dodržujete stanovenou pracovní dobu. Což ne každý dokáže.
- chybí osobní sociální kontakt - 90% komunikace je přes email a

telefon, 10% jsou potom osobní návštěvy klientů

- V této práci je důležité se naučit nebrat si osobně odmítnutí - lidé neodmítají Vás, ale produkt. Nesmíte se po hovoru s potenciálním klientem cítit hůře než před ním. It's just a business!

Výhody práce Obchodního zástupce:

- dobré platové ohodnocení
- jste časově i prostorově flexibilní
- firemní SIM s unlimited tarifem
- k dispozici firemní automobil
- prodáváte produkt, se kterým je velmi snadné se ztotožnit a je velmi variabilní
- budete v pracovním kontaktu s majiteli a manažery firem
- poskytneme Vám kompletní školení a podporu

Podmínky spolupráce:

- nutnost mít vlastní počítač a umět s ním dobře a efektivně pracovat
- stanovený počet uskutečněných hovorů s klienty
každodenní práce s emailem

**PŘÍLOHA Č. 6 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA BM JAZYKOVÉ
AGENTURY Q-LIFE**

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	
Analýza cílů pracovního místa	
Existují nějaké měřitelné výstupy práce?	
ÚSPĚŠNOST	= obrat / hodiny práce
DOBA VOLÁNÍ S KLIENTY	= cca 40 minut na získání klienta
POČET VOLÁNÍ K ZÍSKÁNÍ KLIENTA	= cca s každým 3 volajícím dojde k uzavření obchodu
Jaké jsou obecné cíle	
A Dosažení zisku	
Jaké jsou specifické cíle	
A1 Udržení stávajících klientů A2 Získání nových klientů	
Analýza pracovní činnosti	
1. KONTAKT S KLIETNY	
Telefonáty	
Osobní setkání	
E-mailová komunikace	
Zabezpečení chodu databáze	
2. ZAJIŠTĚNÍ ZAKÁZKY	
Zajištění lektora pro ukázkovou lekci	
Nacenění zakázky	
Zápis informací do databáze	
Komunikace s produkčním oddělením	
Analýza kritických událostí	
Může práce způsobit nějakou událost (pozitivní i negativní), která ovlivní úspěch společnosti (efektivita, ziskovost, veřejný obraz, firemní klima)	

1. Jedinec přestane pracovat → finanční ztráta					
2. Slíbení něčeho, co agentura nemůže splnit → ztráta prestiže či finanční ztráta					
Význam pro organizaci (V)					
0 téměř žádný 1 slabý význam 2 silnější význam 3 výrazný význam 4 zásadní význam					
Události (V):					
1. V = 2					
2. V = 4					
Příčiny těchto událostí					
Nevědomost, nesebevědomí, neinformovanost, špatné proškolení, patologická snaha zalíbit se, snaha vyhovět požadavkům					
Analýza nároků/požadavků pracovního místa					
0 nevztahuje se 1 v malé míře 2 mírný stupeň 3 výrazný 4 zásadní					
	1	2	3	4	
1. PŘESVĚDČIVOST					
Schopnost vzbudit důvěru			X		
	1	2	3	4	
2. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE					
Volba vhodných slov			X		
Hlas			X		
Schopnost argumentace			X		
	1	2	3	4	
3. PÍSEMNÝ PROJEV					
Dobry písemný projev v ČJ (e-mail)		X			
	1	2	3	4	
4. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ					
Plánování a organizování, disciplína		X			
	1	2	3	4	
3. USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB					
Snášení odmítnutí		X			
Sebejistota		X			
Orientace na potřeby zákazníků		X			
	1	2	3	4	
4. POČÍTAČOVÁ ZPŮSOBILOST					
Schopnost pracovat s Cloudovou technologií		X			

	1	2	3	4	
5. NUMERICKÉ MYŠLENÍ					
Cenotvorba	X				

**PŘÍLOHA Č. 7 PROFIL PRACOVNÍKA NA POZICI BM
(OBSAHUJÍCÍ SLOVNÍK KOMPETENCÍ)**

BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY Q-LIFE	
Požadované kompetence	Požadovaná úroveň
PŘESVĚDČIVOST	3
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	3
PÍSEMNÝ PROJEV	2
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	2
USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB	2
POČÍTAČOVÁ ZPŮSOBILOST	2
NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST	1

Následující část přílohy obsahuje slovník kompetencí:

Kompetence: PŘESVĚDČIVOST

Úroveň	Popis kompetence:
<p style="text-align: center;">4 excelentní úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost vzbudit důvěru klienta je velmi vysoká• BM produktu věří• BM se ptá na potřeby klienta. V případě stávajících klientů se ptá na spokojenost s produktem, nabízí další• BM dokáže udržet stávajícího klienta• BM vyvolá v zákazníkovi zájem a pozitivní emoce• klient věří BM, že mu chce pomoci• klient o produkt má velký zájem, uzavře se smlouva, klient chce i něco navíc
<p style="text-align: center;">3 velmi dobrá úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost vzbudit důvěru je na velmi dobré úrovni• BM o produktu může pochybovat.• BM se ptá na potřeby klienta. Stávajících klientů se ptá na spokojenost.• dokáže udržet stávajícího klienta• klient věří, že mu chce BM pomoci• klient o produkt má velký zájem, uzavře se smlouva
<p style="text-align: center;">2 obecná úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost vzbudit důvěru klienta je docela nízká• BM o produktu ve větší míře pochybuje• BM se neptá na potřeby klienta ani se neptá na spokojenost s produktem stávajících klientů - pouze nabízí produkt• nedokáže udržet stávajícího klienta• klient nevěří, že mu chce BM pomoci• klient má o produkt malý zájem
<p style="text-align: center;">1 minimální úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost vzbudit důvěru klienta je minimální.• BM o produktu pochybuje• BM se neptá na potřeby klienta ani se neptá na spokojenost s produktem stávajících klientů - pouze nabízí produkt• nedokáže udržet stávajícího klienta.• klient nevěří, že mu chce BM pomoci.• klient je silně rozhodnutý, že o produkt nemá zájem

Kompetence: EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Úroveň	Popis kompetence:
<p style="text-align: center;">4 excelentní úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost volby vhodných slov a vět je na vysoké úrovni (dobře se poslouchá)• zní sebevědomě• neobjevuje se formulace negativních slov ani vět• mluvený projev v ČJ je spisovný• hlas je velice příjemný, pomalý, nízko posazený• vynikající artikulace• skvěle argumentuje obratem
<p style="text-align: center;">3 velmi dobrá úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• schopnost volby vhodných slov je velmi dobrá• neobjevuje se formulace negativních slov ani vět• mluvený projev v ČJ je dobrý• hlas je pomalý, příjemný, nízko posazený• dobrá artikulace• schopnost argumentace je dobrá
<p style="text-align: center;">2 obecná úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• objevují se negativní formulace• hlas je rychlejší, nepůsobí moc příjemně, středně posazený• objevují nedostatky v artikulaci• schopnost argumentace je nízká
<p style="text-align: center;">1 minimální úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• používá negativní formulace vět.• hlas je vysoko posazený• artikulace velmi špatná.• omlouvá se, že vyrušuje.• není schopný argumentovat.

Kompetence: PÍSEMNÝ PROJEV

Úroveň	Popis kompetence:
4 excelentní úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• písemný projev je na velmi vysoké úrovni• text neobsahuje překlepy ani gramatické chyby.• ČJ je spisovný.• formulace informací je velice nápaditá a čtivá.• výborná schopnost shrnout zjištěné a dohodnuté informace
3 velmi dobrá úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• velmi dobrá úroveň písemného projevu• text neobsahuje překlepy ani gramatické chyby• nápaditá schopnost formulace údajů v písemném projevu• velmi dobrá schopnost shrnutí zjištěných a dohodnutých informací
2 obecná úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• písemný projev je dobrý• text obsahuje pár překlepů• dobrá schopnost zformulovat údaje v písemném projevu.• schopnost shrnutí základních zjištěných a dohodnutých informací.
1 minimální úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• písemný projev je kostrbatý, nesrozumitelný• text obsahuje velký počet gramatických chyb či překlepů• neschopnost formulovat dohodnuté informace

Kompetence: PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ

Úroveň	Popis kompetence:
4 excelentní úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• mimo všechny své povinnosti, které zvládne bez problémů, je schopen angažovat se při pomoci s dalšími záležitostmi v agentuře• má vynikající schopnost plánování a organizování nejen práce – jde vidět, že má systém• svým výkonem překračuje normu
3 velmi dobrá úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• všechny své povinnosti zvládá velmi dobře – je si jednotlivými úkony jistý• schopnost plánování a organizování (nejen práce) je velmi dobrá• svým výkonem splňuje normu
2 obecná úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• dokáže bez větších problémů uskutečnit zakázku• schopnost plánování a organizování je dostačující k výkonu pracovních činností• s menšími problémy svým výkonem splňuje normu
1 minimální úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• k výkonu práce potřebuje dozor či pomoc druhých• není schopný se o uskutečnění zakázky postarat• schopnost plánování a organizování je špatná• svým výkonem normu nesplňuje• přestane pracovat

Kompetence: USPOKOJOVÁNÍ ZÁKAZNICKÝCH POTŘEB

Úroveň	Popis kompetence:
4 excelentní úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům• systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování• zastává roli důvěryhodného poradce• umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit• odmítnutí mu nedělá vůbec žádný problém• je velice sebejistý
3 velmi dobrá úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka• jedná a komunikuje profesionálně• usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků• dokáže účinně vyjednávat• zvládá odmítnutí i konfliktní situace• přijímá osobní zodpovědnost• je sebejistý
2 obecná úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby• je schopný vstřícného chování• komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce při odmítnutí• jeho sebejistota je na dobré úrovni
1 minimální úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný• je uzavřený, má nechuť komunikovat• nezvládá emoce, reaguje agresivně či podrážděně v případě odmítnutí• vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě• neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá• chybí mu sebejistota• slíbí něco, co nemůže agentura splnit

Kompetence: POČÍTAČOVÁ ZPŮSOBILOST

Úroveň	Popis kompetence:
4 excelentní úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)• používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací• využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)• běžně používá základní i složitější nástroje Cloudové technologie
3 velmi dobrá úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet),• ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)• běžně používá základní Cloudovou technologii
2 obecná úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• mimo základní funkce počítače ovládá programy pro běžné kancelářské práce• používá základní Cloudové technologií
1 minimální úroveň kompetence	<ul style="list-style-type: none">• ovládá základní funkce počítače• nemá zkušenost s Cloudovou technologií, ale snaží se jí porozumět a naučit se

Kompetence: NUMERICKÁ ZPŮSOBILOST

Úroveň	Popis kompetence:
<p style="text-align: center;">4 excelentní úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace• k základním výpočtům ani ke složitějším nepoužívá jednoduché nástroje (kalkulačku) - počítá z paměti nebo používá složitější vzorečky• kromě nákladově orientované ceny, poptávkově orientované ceny snadno stanovuje také konkurenčně orientovanou cenu (ta je odvozena od konkurence)
<p style="text-align: center;">3 velmi dobrá úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• běžně používá aritmetické a geometrické operace• k základním výpočtům nepoužívá jednoduché nástroje (kalkulačku) - počítá z paměti, ke složitějším používá kalkulačku• kromě nákladově orientované ceny produktu stanovuje poptávkově orientovanou cenu (ta vychází z klientova názoru na hodnotu produktu)
<p style="text-align: center;">2 obecná úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• zná základní i složitější matematické operace• orientuje se v základních číselných údajích• používá jednoduché nástroje (např. kalkulačka)• cenu zakázky stanoví na základě ceníku a produktového listu – jedná se o nákladově orientovanou cenu produktu (ta vychází z kalkulace nákladů a přičítá se k ní zisková marže)
<p style="text-align: center;">1 minimální úroveň kompetence</p>	<ul style="list-style-type: none">• zná základní matematické operace• orientuje se v základních číselných údajích• používá jednoduché nástroje, jako je např. kalkulačka• cenu zakázky stanoví na základě ceníku a produktového listu

PŘÍLOHA Č. 8 ZADÁNÍ: PRACOVNÍ TÝDEN

A) PRACOVNÍ TÝDEN

Je pondělí ráno 8:00 hodin. Zrovna jste přišel/přišla do kanceláře (sídlo v Olomouci) a uvědomil/a jste si, že toho musíte tento týden opravdu hodně zvládnout. Proto jste se rozhodl/a, že si naplánujete do tabulky Google, která se nachází na Disku Google, rozvrh celého týdne, abyste na nic nezapomněl/a. Vytvořenou tabulku pojmenujete jako WEEK PLAN _ Jmeno PRIJMENI _ 2015. Jste pán/paní svého času, takže je zcela na Vás, jak si týden rozvrhnete.

Abyste splnil/a normu, musíte tento týden zavolat 50ti potenciálním klientům. V případě, že se Vám někoho podaří sehnat, poslat shrnující mail sjednané nabídky. Ve středu v deset hodin máte domluvený telefonát s paní Hrachovcovou. Ta neměla minulý týden kvůli obchodnímu jednání čas s Vámi hovořit, ale měla by o spolupráci s agenturou zájem, a tak jste si domluvili telefonát, ve kterém jí objasníte koncept vzdělávání. Minulý týden jste získal několik klientů, ale pěti z nich jste nestihl/a poslat shrnující email s nabídkou – je třeba to napravit. Uvědomil/a jste si, že v úterý ve tři odpoledne máte schůzku s kamarádem/kamarádkou v Brně. Ráno při kontrole e-mailů jste si přečetl/a jeden, ve kterém Vás kolega prosí o pomoc s přípravou oslavy narozenin vedoucího agentury. Oslava se však koná v pátek od pěti hodin odpoledne. Ve čtvrtek o půl třetí také máte osobní schůzku s klientem. Do středy do oběda mu musíte poslat e-mail potvrzující, že schůzka platí. Chybí Vám také sehnat čtyři lektory pro klienty, kteří by měli začít s výukou příští týden (potřebují získat všechny nezbytné informace o svých klientech, včetně materiálů k výuce). Všechny materiály již máte zařízené, jediné, co chybí jen zařídit s produkčním oddělením vytvoření materiálu pro pana Nováka. Ten je milovníkem golfu. V pátek ráno v devět hodin je schůzka s vedením. Nezapomeňte si během celého týdne naplánovat svačinky a oběd ☺

Čas na splnění úkolu: 90 minut

PŘÍLOHA Č. 9 ZADÁNÍ: PRAZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

B) PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

Připravte si maximálně 10ti minutovou prezentaci, ve které připravíte nejvhodnější dovolenou pro Vaše klienty. Nezapomeňte i na kalkulaci ceny. Prezentaci pojmenujte DOVOLENA _ Jmeno PRIJMENI _ 2015

Jedná se o svobodný pár (dívka 20 let + chlapec 24 let)

Čas na přípravu prezentace: 40 minut

PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

Připravte si maximálně 10ti minutovou prezentaci, ve které připravíte nejvhodnější dovolenou pro Vaše klienty. Nezapomeňte i na kalkulaci ceny. Prezentaci pojmenujte: DOVOLENA _ Jmeno PRIJMENI _ 2015

Jedná se o rodinu s dětmi (muž 35 let + žena 32 let + dítě 7 let)

Čas na přípravu prezentace: 40 minut

PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

Připravte si maximálně 10ti minutovou prezentaci, ve které připravíte nejvhodnější dovolenou pro Vaše klienty. Nezapomeňte i na kalkulaci ceny. Prezentaci pojmenujte: DOVOLENA _ Jmeno PRIJMENI _ 2015

Jedná se o partu 10 lidí (věk 18 – 30 let)

Čas na přípravu prezentace: 40 minut

PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

Připravte si maximálně 10ti minutovou prezentaci, ve které připravíte nejvhodnější dovolenou pro Vaše klienty. Nezapomeňte i na kalkulaci ceny. Prezentaci pojmenujte: DOVOLENA _ Jmeno PRIJMENI _ 2015

Jedná se o seniorský pár (muž 69 let + žena 67 let)

Čas na přípravu prezentace: 40 minut

PŘÍLOHA Č. 10 ZADÁNÍ: OBCHOD S MODROU BARVOU

C) OBCHOD S MODROU BARVOU

„Jste obchodníci a máte za úkol prodat něco tak zajímavého, jako je modrá barva. Neočekávejte plechovku s malířskými potřebami, ale abstraktní produkt, modrou barevnost. Vaším úkolem je vysvětlit a přesvědčit, proč je vhodné se touto barvou obklopit a začít ji více používat ve svém životě. Podaří se Vám tuto modrou barvu prodat?“

Čas na přípravu: 10 minut

PŘÍLOH Č. 11 ZADÁNÍ: TELEFONÁTY KLIENTŮM

D) TELEFONÁTY KLIENTŮM

UCHAZEČ 1

Telefonát č. 1

Vaše role: BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se pan Tichý. Jako BM voláte svému stávajícímu klientovi paní Vopršálkové. Ta se u Vás již dva roky učí anglický jazyk. S konceptem vzdělávání je tedy již seznámena. Chcete nabídnout něco víc. Po skončení telefonátu proveďte předběžné stanovení ceny za dohodnutou zakázku. Dohodnuté informace a vše nezbytné, co klienta zajímá, pošlete ve shrnujícím e-mailu. V případě, kdy si nevíte rady s některým z dotazů klienta, nebojte se zeptat Vašeho kolegy, který by měl odpověď znát (tím je hodnotitel s červenou páskou na ruce).

Telefonát č. 2

Vaše role: POTENCIÁLNÍ KLIENT JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se paní Nesvadbová. Volá Vám pan Hlobil z jazykové agentury a nabízí Vám jejich služby. Vám se to celkem líbí a chcete to zkusit. Řekněte, o jaké služby máte zájem. V anglickém jazyce jste začátečník. Chcete si rozšířit slovní zásobu v oblasti cestování a naučit se mluvit, což Vám nyní dělá problém. Vyhovoval by Vám telefonát s lektorem 2x týdně po 30 minutách. Zajímá Vás cena.

Čas na přípravu: 10 minut

UCHAZEČ 2

Telefonát č. 1

Vaše role: STÁVAJÍCÍ KLIENT JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se paní Vopršálková. Jste klient jazykové agentury a volá Vám pan Tichý, který Vás má na starost. Chce Vám nabídnout další služby. Řekněte, o jaké služby máte zájem. Ráda byste se po jazykové stránce připravila na letní stáž v Anglii, na kterou vyjždíte za půl roku. Se službami agentury jste spokojená, lektor Vám vyhovuje, a tak přemýšlíte, že do toho půjdete. Vyhovovala by Vám výuka 4 x týdně 30 minut. Zajímá Vás cena.

Telefonát č. 2

Vaše role: BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se pan Hlobil. Jste BM jazykové agentury. Voláte potenciálnímu klientovi paní Nesvadbové. Objasněte tomuto potenciálnímu klientovi, že tato jazyková agentura nabízí výuku AJ, kdy lektor volá s klientem několikrát týdně dle domluvy po telefonu, ale mimo to nabízíte i další služby jako například překlady a tlumočení. Vámi nabízené služby se jí líbí. Pokuste se uspokojit její požadavky. Dohodnutou nabídku včetně předběžné ceny zašlete emailem. V případě, kdy si nevíte rady s některým z dotazů klienta, nebojte se zeptat Vašeho kolegy, který by měl odpověď znát (tím je hodnotitel s červenou páskou na ruce).

Čas na přípravu: 10 minut

UCHAZEČ 3

Telefonát č. 1

Vaše role: BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se pan Fliger. Jako BM voláte svému stávajícímu klientovi panu Nesvadbovi. Ten využívá Vašich služeb již 4 roky a počítá se službami agentury i nadále. S konceptem vzdělávání je tak již seznámen. Chcete nabídnout další ze služeb. Po telefonátu proveďte předběžné stanovení ceny. Dohodnuté informace a vše nezbytné, co klienta zajímá, pošlete ve shrnujícím e-mailu. V případě, kdy si nevíte rady s některým z dotazů klienta, nebojte se zeptat Vašeho kolegy, který by měl odpověď znát (tím je hodnotitel s červenou páskou na ruce).

Telefonát č. 2

Vaše role: POTENCIÁLNÍ KLIENT

Jmenujete se paní Mourková. Volá Vám paní Tolárková z jazykové agentury a nabízí Vám jejich služby. Vám se to celkem líbí a chcete to zkusit. Řekněte, jaké služby potřebujete. Chcete zajistit tlumočení, protože do Vaší firmy přijede skupina obchodních zástupců z jedné anglické firmy a vy potřebujete zajistit tlumočení, které by probíhalo během jednání. S tlumočením, které je obvykle zajištěno z interních zdrojů Vaší firmy, nejste spokojeni. Zajímá Vás cena.

Čas na přípravu: 10 minut

UCHAZEČ 4

Telefonát č. 1

Vaše role: STÁVAJÍCÍ KLIENT JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se pan Nesvadba. Jste klient jazykové agentury a ozval se vám pan Fliger, který Vás má na starost. Vždy jste byl se službami spokojen. Řeknete BM, o jaké další služby máte zájem. Nyní by se Vám hodil překlad 50 stránek odborného anglického článku kvůli jedné důležité studii. Ačkoli je Vaše angličtina na úrovni B2, nemáte čas se překládáním zabývat. Zajímá Vás cena.

Telefonát č. 2

Vaše role: BUSINESS MANAGER JAZYKOVÉ AGENTURY

Jmenujete se paní Tolárková. Jste BM jazykové agentury. Voláte potenciálnímu klientovi paní Mourkové. Objasněte tomuto potenciálnímu klientovi, že tato jazyková agentura nabízí výuku AJ, kdy lektor volá s klientem několikrát týdně dle domluvy po telefonu, ale mimo to nabízíte i další služby jako například překlady a tlumočení. Vámi nabízené služby se jí líbí. Pokuste se uspokojit její požadavky. Dohodnutou nabídku včetně předběžné ceny zašlete emailem. V případě, kdy si nevíte rady s některým z dotazů klienta, nebojte se zeptat Vašeho kolegy, který by měl odpověď znát (tím je hodnotitel s červenou páskou na ruce).

Čas na přípravu: 10 minut

CENÍK SLUŽEB JAZYKOVÉ AGENTURY

CENA	KČ
Překlad (i odborný)	269
Tlumočení <ul style="list-style-type: none">- AJ – 60 min- jiný jazyk	750 od 750
Výuka AJ s lektorem po telefonu <ul style="list-style-type: none">- AJ – 30min/1 týdně- jiný jazyk	150 od 150
Výuka AJ s lektorem – osobně <ul style="list-style-type: none">- AJ – 60 min/1 týdně- jiný jazyk	300 od 300

PŘÍLOHA Č. 12 ZADÁNÍ: ROZVRHY HODIN PRVNÍ STUPNĚ ZŠ

E) ROZVRH HODIN

Sestavte rozvrh hodin pro 1. – 4. ročník ZŠ.

K dispozici máte 5 učitelů (všichni mohou vyučovat ve všech čtyřech třídách všechny předměty, maximální úvazek je však 22 hodin týdně). Přiřaďte každému jednu barvu, aby bylo v rozvrzích vidět, kdo bude který předmět vyučovat. Výuka začíná v 8:00 hodin, trvá 45 minut, přestávky mají 10 minut.

Využijte Disku Google, kde si vytvoříte čtyři záložky, z nichž každá bude obsahovat tabulku s rozvrhem (celkem tedy vytvoříte 4 rozvrhy).

Připravte se na to, že budete obhajovat návrh rozvrhů před učitelským sborem (tím jsou hodnotitelé a ostatní účastníci výběrového řízení).

1. TŘÍDA	Počet hodin týdně	2. TŘÍDA	Počet hodin týdně
Český jazyk	9	Český jazyk	9
Matematika	5	Matematika	5
Prvouka	2	Prvouka	2
Hudební výchova	1	Hudební výchova	1
Výtvarná výchova	1	Výtvarná výchova	1
Tělesná výchova	2	Tělesná výchova	3
Praktické činnosti	1	Praktické činnosti	1
3. TŘÍDA	Počet hodin týdně	4. TŘÍDA	Počet hodin týdně
Český jazyk	7	Český jazyk	8
Anglický jazyk	3	Anglický jazyk	3
Matematika	5	Matematika	5
Prvouka	3	Přírodověda	1
Hudební výchova	1	Vlastivěda	2
Výtvarná výchova	1	Hudební výchova	1
Tělesná výchova	3	Výtvarná výchova	2
Praktické činnosti	1	Tělesná výchova	2
		Praktické činnosti	1

Čas na splnění úkolu: 90 minut

PŘÍLOHA Č. 13 ZADÁNÍ: BUŘTY NA OHNI

F) BUŘTY NA OHNI

S kolegy v práci jste se rozhodli podniknout o víkendu výlet, během kterého si chcete opéct buřty. Sešli jste se tedy, abyste se na všem důležitém dohodli. Během krátké diskuse se pokuste shodnout na místě, způsobu dopravy, času a všech nezbytných informací k uskutečnění výletu.

Nezapomeňte na pláštěnky ☺

Čas na přípravu: 30 minut

PŘÍLOHA Č. 14 PROGRAM AC

PROGAM ASSESSMENT CENTRE PRO POZICI BUSINESS MANAGER		
7:30 – 8:00	Příchod, uvítání	<ul style="list-style-type: none"> • úvodní informace o obsazované pracovní pozici • odpovědi na otázky uchazečů • přidělení e-mailů uchazečům (pro plnění úkolů) • uvedení e-mailu, na který budou úkoly vždy zasílat
8:00 – 8:30	Představení uchazečů	<ul style="list-style-type: none"> • příprava jmenovek • 5 min. představení každého z uchazečů <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - první dojem
8:30 – 10:10	A) Pracovní týden	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření tabulky Google úkolů pracovního týdne na Disku Google • nasdílení této tabulky na zadaný e-mail • 90 min na splnění aktivity <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - plánování a organizování - písemný projev - PC způsobilost - uspokojování zákaznických potřeb
10:10 – 10:20	Přestávka	
10:20 – 11:50	B) Prezentace – Ideální dovolená	<ul style="list-style-type: none"> • přípravení prezentace Google na Disku Google • pro vylosovanou skupinu provést nabídku ideální dovolené (včetně kalkulace) • 80 minut na splnění aktivity

		<p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efektivní komunikace - numerická dovednost, - písemný projev
11:50 – 12:50	C) Obchod s modrou barvou	<ul style="list-style-type: none"> • 50 minut na splnění aktivity • prodej modré barvy • hodnotitel hraje klienta <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - přesvědčivost - efektivní komunikace - uspokojování zákaznických potřeb
12:50 – 13:30	Přestávka na oběd	
13:30 – 15:00	D) Telefonát s klientem	<ul style="list-style-type: none"> • rozdělení účastníků do dvojic • celkem 4 telefonáty • účastníci v rolích klientů i BM • zaslání dohodnutých informací e-mailem • 80 minut na splnění aktivity <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - písemný projev - efektivní komunikace - uspokojení potřeb zákazníka - numerická dovednost
15:00 – 16:40	E) Rozvrhy hodin prvního stupně ZŠ	<ul style="list-style-type: none"> • sestavení rozvrhů pro první stupeň ZŠ v tabulce Google na Disku Google • obhajování návrhu rozvrhů „učitelskému sboru“ • 90 minut na splnění aktivity <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - plánování a organizování - numerická způsobilost

		<ul style="list-style-type: none"> - PC způsobilost - efektivní komunikace
16:40 –17:20	E) Buřty na ohni	<ul style="list-style-type: none"> • zorganizování jednodenního výletu s opékáním buřtů • 30 minut na splnění aktivity <p>Hodnotí se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - přesvědčivost - efektivní komunikace - plánování a organizování - numerická dovednost
17:20 –17:30	Předpokládaný konec AC	<ul style="list-style-type: none"> • informování o dalších krocích výběrového řízení • poskytnutí kontaktů • poděkování za účast • rozloučení se s účastníky

**PŘÍLOHA Č. 15 VZOR MATICE METOD A KOMPETENCÍ
(VČETNĚ VÝSLEDKŮ)**

	Kompetence řešení problémů			Vztahové kompetence			Kompetence vztahu k sobě		Počet měřených kompetencí
	Orientace na výsledky	Řešení problémů	Tvořivost	Sociální dovednosti	Týmová práce	Vliv	Integrita	Identifikace	
Případové studie	3	2	5						3
Skupinová diskuze 1	4			2	3	1			4
Skupinová diskuze 2	4	2	2			1			4
Skupinová diskuze 3				2	4		2	3	4
Prezentace 1	4	3					1	4	4
Prezentace 2			2			1	1		3
Hraní rolí 1	4			3		4	1		4
Hraní rolí 2			1	1		4		4	4

Hledání faktů	4	2		2		2			4
Počet měření kompetencí	6	4	4	5	2	6	4	3	
Maximální výkon	4	3	5	3	4	4	2	4	
Typický výkon	4	2	2	2	Nelze určit	1	1	4	

Poznámka k tabulce:

Jedná se o hodnocení kompetencí na pětibodové stupnici. Kdy:

1 = nejslabší výkon

5 = nejlepší výkon

PŘÍLOHA Č. 16 HODNOTÍCÍ LIST PRO POZICI BM

HODNOTÍCÍ LIST – pozice Business Manager																											
Hodnotitel:																											
Datum:																											
Kompetence	Persvědčivost						Efektivní komunikace						Pisemný projev			Plánování a organizování			Uspokojování zákaznických potřeb			PC způsobilost			Numerická způsobilost		
	Technika	B	C	D	F		B	C	D	E	F	A	B	D	A	E	F	A	C	D	A	B	E	B	D	E	F
Jméno																											
∅																											
Jméno																											
∅																											
Jméno																											
∅																											
Jméno																											
∅																											
Slovní hodnocení uchazečů																											
Jméno																											
Jméno																											
Jméno																											
Jméno																											

Instrukce k vyplnění tabulky:

- Každá kompetence má pod sebou sloupečky s písmenky A-E. Ty představují jednotlivé techniky, během kterých budou účastníci pozorováni.

A) PRACOVNÍ TÝDEN

B) PREZENTACE – IDEÁLNÍ DOVOLENÁ

C) OBCHOD S MODROU BARVOU

D) TELEFONÁTY KLIENTŮM

E – ROZVRH HODIN

F – BUŘTY NA OHNI

Na základě kompetenčního slovníku, který obsahuje profil pracovníka, přiřadte každému z účastníků jeho úroveň kompetencí:

4 = excelentní úroveň kompetence

1 = minimální úroveň kompetence

- Do řádku s průměrem (pod jménem každého z účastníků) spočítejte průměr u každé z kompetencí (výsledky zaokrouhlete na jedno desetinné místo)
- Získané hodnoty zanesete do tabulky hodnocení všech pozorovatelů.

PŘÍLOHA Č. 17 HODNOCENÍ VŠECH POZOROVATELŮ

HODNOCENÍ VŠECH POZOROVATELŮ – pozice Business Manager																												
Hodnotitelé:																												
Datum:																												
Kompetence	Přesvědčivost				Efektivní komunikace				Pisemný projev				Plánování a organizování				Uspokojování zákaznických potřeb				PC způsobilost				Numerická způsobilost			
	Hodnotitel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Jméno																												
Celkem Ø																												
Jméno																												
Celkem Ø																												
Jméno																												
Celkem Ø																												
Jméno																												
Celkem Ø																												

Instrukce k vyplnění tabulky:

- Každý z hodnotitelů zaneše do tabulky průměry úrovní jednotlivých kompetencí, které získal každý z uchazečů.
- Jeden z hodnotitelů poté spočítá všechny průměry a zaznamená je do řádek Celkem \emptyset (výsledky zaokrouhlí na celá čísla). Jedná se o výslednou úroveň, kterou uchazeč u jednotlivých kompetencí dosáhl.
- Výsledky všech uchazečů se poté zaznamenají do tabulky pro výsledky AC.

PŘÍLOHA Č. 18 VÝSLEDKY AC**VÝSLEDKY ASSESSMENT CENTRE PRO POZICI
BUSINESS MANAGEER**

Metoda hodnocení	Počet kompetencí měřených v jednotlivých metodách AC
A	4
B	5
C	4
D	5
E	4
F	4

Kompetence	Počet měření
Přesvědčivost	4
Efektivní komunikace	5
Písemný projev	3
Plánování a organizování	3
Uspokojování zákaznických potřeb	3
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	4

Kompetence	Požadovaná úroveň od vedení agentury	Kritérium úspěšnosti úrovní v AC
Přesvědčivost	3	3
Efektivní komunikace	3	3
Písemný projev	2	2
Plánování a organizování	2	2
Uspokojování zákaznických potřeb	2	2
Počítačová způsobilost	2	2
Numerická způsobilost	1	1

DOSAŽENÉ ÚROVNĚ JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ

JMÉNO ÚČASTNÍKA		Přesvědčivost	Efektivní komunikace	Písemný projev	Plánování a organizování	Uspokojování zákaznických potřeb	Pc způsobilost	Numerická způsobilost	Splnil kritéria ANO/NE
Jméno	Kritérium úspěšnosti	3	3	2	2	2	2	1	
	Dosažená úroveň								
Jméno	Kritérium úspěšnosti	3	3	2	2	2	2	1	
	Dosažená úroveň								
Jméno	Kritérium úspěšnosti	3	3	2	2	2	2	1	
	Dosažená úroveň								