



Jméno a příjmení:

Anna Dorňáková
Jiří Laštůvka
Matyáš Stibal
Alice Školoudíková

Kód a název předmětu:

PSYb2930 Psycholog v řízení lidských zdrojů

Datum odevzdání:

3.12.2023

Návrh změn v assessment centru v organizaci AIESEC

Obsah

STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE	3
POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU	3
POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU	4
SILNÉ STRÁNKY	4
SLABÉ STRÁNKY	5
POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝMI SLABÝMI STRÁNKAMI PROCESU	5
NÁVRH ZMĚN V ORGANIZACI A JEJICH PŘÍNOS	6
POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU	7
VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH I NEFINANČNÍCH NÁKLADŮ NA REALIZOVANÉ ZMĚNY	8
NEFINANČNÍ NÁKLADY	8
PŘIBLIŽNÉ FINANČNÍ NÁKLADY.....	8
SEZNAM PŘÍLOH:	9
ZDROJE:	10
PŘÍLOHY	11
PŘÍLOHA Č. 1 - NAVRHOVANÉ ZMĚNY V ÚKOLU ČÍSLO 2	11
PŘÍLOHA Č. 2 - POZOROVACÍ SCHÉMATA	12
PŘÍLOHA Č. 3 - POPIS PRACOVNÍ POZICE	20
PŘÍLOHA Č. 4 - PŮVODNÍ FORMA ASSESSMENT CENTRA	21

Stručný popis organizace

AIESEC je mezinárodní nezisková organizace, která se zabývá organizací zahraničních stáží. Na těchto stážích mají mladí lidé možnost se rozvíjet v leadershipu a managementu. Od založení organizace se do různých projektů zapojilo více než milion mladých lidí z celého světa.

V České republice má organizace pobočky v Brně, v Praze, v Olomouci a v Plzni. Celkem má organizace v Česku okolo sta dobrovolníků. Na pobočce v Brně, na kterou se v naší práci hodláme zaměřit, je kolem třiceti zaměstnanců. Většina zaměstnanců jsou vysokoškolští studenti, kteří nejsou zaměstnáni na full-time. Na pobočce je několik oddělení, je to projektové oddělení, HR oddělení, finanční oddělení, oddělení zahraničních stáží a marketingové oddělení.

Popis posuzovaného procesu

Posuzovaný proces: interní výběrový proces na vedoucí pozici zaměřený na assessment centrum

Výběr nového vedoucího týmu v organizaci AIESEC zahrnuje několik částí. Jedna z nich je assessment centrum (dále už jen jako AC), kterému předchází interview. Díky AC je organizace schopna vybrat vhodného kandidáta s požadovanými vzorci chování, které jsou potřeba pro danou pozici.

V organizaci AIESEC se na pozici vedoucího týmu hledá pravidelně okolo 5 zaměstnanců přibližně jedenkrát ročně. K výběru vhodných kandidátů se využívá mimo jiné i skupinové AC, jehož součástí jsou skupinové úkoly, které mají kandidáti plnit. V této organizaci je AC vedeno pracovníkem na HR. Přítomni jsou také pozorovatelé, kdy každý z pozorovatelů má za úkol zaznamenávat si informace o jednom konkrétním kandidátovi v průběhu plnění přidělených úkolů. Důležité je zmínit, že pozorovatel může zároveň pozorovat až 2 kandidáty a většinou se jedná o lidi, kteří nebudou přímými nadřízenými kandidátů.

AIESEC má v nabídce 5 skupinových úkolů, které jsou plněny v průběhu AC, konkrétně pak: *výběr týmu, time management, motivace týmu, feedback a strategické rozhodování*. Kandidáti mají na každý úkol omezený čas a cílem není úkoly dokončit, ale vhodně využít přidělený čas.

Úkol *výběr týmu* je zaměřen na volbu vhodných členů do týmu na základě popisu jejich osobnostních charakteristik, zájmů a vzdělání. Celkem mají za úkol vybrat si 5 členů týmu z 8

nabídnutých. Tento úkol má za cíl odhalit myšlenkové pochody kandidáta při sestavování svého potenciálního týmu.

Time management se zaměřuje na zvolení vhodného harmonogramu a začlenění různých aktivit do osobního rozvrhu (respektive plánování týdne pozice vedoucího týmu). Úkol ukazuje, zda si je kandidát schopen realisticky naplánovat a zorganizovat svůj čas.

Motivace v týmu se zaměřuje už na konkrétní situaci, kdy má kandidát za úkol motivovat svůj tým k větší produktivitě a výkonu. Kandidát má nabídnuté tři situace, se kterými se na pozici může setkat. Konkrétně pak krizová situace a s tím spojené zvládání stresu, jak motivovat pracovníky v týmu v práci na dlouhodobém projektu, který má omezeně viditelné výsledky a poslední situací je synchronizace pracovníků, kteří mají různé dovednosti a pracovní styly. Úkol nabízí náhled na to, jakým způsobem kandidát tyto situace zvládá vyřešit a jak moc je sociálně citlivý.

Úkol *feedback* má odhalit, zda kandidát umí dávat konstruktivní (převážně negativní) zpětnou vazbu a zároveň zda ji umí i přijímat. Kandidát se ocitne ve dvou rolích, prvně v roli vedoucího a jeho úkolem je dát negativní zpětnou vazbu svému podřízenému kolegovi. Ve druhé části úkolu se ocitá v roli přijímajícího, má za úkol přijmout negativní zpětnou vazbu od svého nadřízeného kolegy. Úkol je zaměřen na integritu kandidáta.

Poslední úkol *strategické rozhodování* má za cíl přimět skupinu kandidátů ke spolupráci při vyhodnocování aktuálního stavu pobočky. Mají k dispozici všechny metriky popisující finanční, HR a projektový stav na pobočce za poslední rok. Jejich cílem je pokusit se využít své dosavadní znalosti o fungování jednotlivých oddělení k tomu, aby společně vyhodnotili aktuální stav pobočky z více perspektiv a dokázali argumentovat na základě dat, proč tomu tak je. Na úkol je jen omezený čas, proto se pozorovatelé také zaměřují na schopnost si efektivně rozdělit práci a komunikovat informace důležité k rozhodování.

Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

Silné stránky

Výhodou celého výběrového procesu je fakt, že kromě výběrového rozhovoru je zahrnuto i AC, protože může lépe odhalit, jak uchazeči fungují ve skupině při řešení reálných úkolů (Sackett & Tuzinski, 2001). Většina úkolů v AC odpovídá kompetencím zmíněným v popisu pracovní pozice a simuluje reálné situace, do kterých se kandidát ve vedoucí pozici může dostat.

Pozorovatelé přítomni na AC jsou součástí vedení organizace a tím pádem mají lepší představu o tom, jak práce kandidáta bude vypadat v praxi. Znalost interních procesů firmy by jim mohla pomoci lépe vyhodnotit výkon pro vykonávání vedoucí pozice. Zároveň není potřeba zaučovat pozorovatele, kteří neznají náplň vedoucích pozic, což potenciálně šetří čas. Pozorovatelé vždy pozorují maximálně dva uchazeče, což zvyšuje pravděpodobnost, že dokáží zaznamenat všechny relevantní informace (Melchers et al., 2010).

Slabé stránky

První slabou stránkou v tomto procesu je to, že jednoho kandidáta pozoruje pouze jeden pozorovatel, díky čemuž není možné zajistit reliabilitu hodnocení. Zároveň se při hodnocení jednotlivých úkolů nepoužívají jednotná kritéria. Je pouze na pozorovateli a jeho znalostech, aby vyhodnotil výkon kandidáta. Také to, že pozorovatelé jsou součástí vedení firmy a nemají k dispozici objektivní kritéria k hodnocení může vést ke zkreslení vyplývající z jejich dosavadních zkušeností.

Další slabou stránkou může být to, že není jasné, zda uchazeč bude mít možnost projevit jednotlivé kompetence v daných úkolech. Příkladem je zde úkol číslo dva, který se zaměřuje na time management. Tento úkol se zaměřuje převážně na schopnost kandidáta vytvořit si svůj vlastní rozvrh na základě dostupných informací. To však ale neodpovídá dovednosti, která je vyžadována v popisu pracovní pozice, kde je uvedeno, že by kandidát měl být schopen plánovat a efektivně řídit čas svého týmu.

Pojmenování rizik spojených se současnými slabými stránkami procesu

Rozdělení kandidátů mezi pozorovatele

V současnosti mají pozorovatelé přiřazené své konkrétní kandidáty, kdy každý kandidát je hodnocen jen jedním pozorovatelem. To výrazně snižuje objektivitu celého procesu.

Absence pozorovacích schémat na jednotlivé úkoly

Riziko vidíme v tom, že AC postrádá pozorovací schéma pro jednotlivé pozorovatele. Absence pozorovacího schématu může ovlivnit **objektivitu** pozorování. Každý pozorovatel může být citlivější na jiné projevy chování, nebo nebude stíhat vše zapisovat, takže mu může něco podstatného uniknout. Nedostatečná objektivita může mít dopad na celkovou validitu AC.

Dalším rizikem, v souvislosti s absencí pozorovacího schématu, je **neadekvátní zpětná vazba**, kdy kandidáti mohou dostat neobjektivní a nepřesnou zpětnou vazbu svého počínání si během AC.

Absence debriefingu

Dát prostor kandidátům vidíme jako velmi důležité. V původním průběhu AC organizace AIESEC debriefing schází, proto si myslíme, že by bylo na místě debriefing do celého průběhu AC zařadit.

Volba úkolu

Ne vždy obtížnost úkolu odpovídá popisu a reálné náplně práce na této pozici. Toto se týká převážně úkolu číslo dva, který je zaměřený na time management kandidáta. V původní formě tento úkol ověřuje spíše dovednost zorganizovat si vlastní čas, zatímco podle popisu pracovní pozice se po kandidátovi vyžaduje dovednost efektivně rozplánovat čas svého týmu.

Návrh změn v organizaci a jejich přínos

Pozorovací schémata

Jak již zmiňujeme výše, absenci pozorovacích schémat pro jednotlivé úkoly vidíme jako velké riziko, především kvůli ohrožení objektivity hodnocení. Rozhodli jsme se pozorovací schémata vyvinout pro každý jeden úkol zvlášť podle dodaných informací ze strany organizace. Každý úkol je zaměřen na jiná kritéria, a právě ty v pozorovacím schématu zohledňujeme.

Bodovat bude každý pozorovatel v každém cvičení/úkolů a výsledné hodnocení by tak mohlo vzniknout ze všech perspektiv od každého pozorovatele (Sackett & Tuzinski, 2001). Myslíme si, že pozorovací schémata **nám** pomohou zvýšit objektivitu procesu.

Mimo jiné, používání pozorovacích schémat během AC může snížit kognitivní nároky na pozorovatele při hodnocení úkolů (Donahue, 1997). Pozorovatelé se tedy budou moci více soustředit na samotné pozorování, protože nebudou muset zapisovat dlouhé poznámky, ale pouze vyplňovat pozorovací schémata. Předpokládáme, že hodnocení bude přesnější, díky snížení kognitivní zátěže. Pozorovací schémata jsou v příloze.

Změny úkolu číslo 2

Úkol číslo 2 se zaměřuje na time management kandidáta. Dle našeho názoru původní zadání úkolu neodpovídá zcela úrovni komplexity této dovednosti, kterou by dle popisu pracovní

pozice kandidát měl mít. Původní forma úkolu se zaměřuje pouze na schopnost rozplánovat si vlastní rozvrh dle externích požadavků. Zároveň námi navrhovaná změna úkolu bude zahrnovat i schopnost uchazečů rozdělit práci na jednotlivé úkony a rozdělit ji mezi členy týmu, která se v původní formě AC nijak neověřovala. Návrh nového úkolu je uveden v příloze.

Debriefing:

Debriefing by probíhal hned po proběhnutí AC, tedy po skončení posledního úkolu, který se v AC vyskytuje. Forma debriefingu by byla jeden na jednoho (tedy jeden kandidát a jeden pozorovatel). Kandidát by měl možnost v několika minutách (5–10 minut) sdílet dojmy, dotázat se na dodatečné informace a probrat, jaké pocity AC v kandidátovi vyvolalo a zanechalo. Chtěli bychom tím předejít nežádoucím důsledkům vyvolaným právě AC na psychický stav kandidáta. Díky vhodně zvolenému debriefingu si i samotný kandidát může odnést nějaké vědomosti z AC a pozorovatel může pochopit, proč kandidát udělal nějaké kroky a rozhodnutí během plnění úkolů AC (Timmis & Speirs, 2015).

Při debriefingu by také měl být zahrnut feedback na to, v jakých úkolech uchazeči nedostáli požadavkům a proč.

Feedback je velmi důležitou součástí a má vliv jak na self-efficacy uchazečů, tak i jejich další kariérní růst (Dimotakis, 2017). Při dávání feedbacku je důležité být specifický a objektivní, odkazovat na příklady z absolvovaných úkolů a ne být předpojatý vůči uchazečům. Na konci debriefingu by byla také informační část, tedy poskytnutí informací od pozorovatele o dalším průběhu výběrového řízení (kdy budou výsledky a podobně).

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Změna úkolu číslo 2

Díky navýšení komplexity úkolu se zvýší i časová náročnost na jeho dokončení. Na původní znění úkolu bylo k dispozici 20 minut, zatímco na nový úkol bude k dispozici 60 minut, což protáhne celkové trvání AC. To může vést jak k vyšším nákladům na pozorovatele, tak i k větší celkové zátěži kandidátů.

Debriefing

Zařazení debriefingu se může ukázat jak časově, tak finančně nákladné, protože pro zařazení debriefingu budou muset pozorovatelé podstoupit speciální školení, které bude samo o sobě finančně nákladné. Pokud bude školení probíhat v rámci jejich standardní pracovní doby, může

to pozorovatelům zkomplikovat plnění jejich běžných povinností. Zároveň debriefing jako takový již neslouží k hodnocení kandidátů a nepřispívá přímo k validitě AC, pouze zvyšuje well-being kandidátů a etičnost celého procesu. Je možné, že náklady budou převyšovat přínosy a organizace se rozhodne tuto změnu nepřijmout.

Přeškolení pozorovatelů

V současné době funguje AC ve společnosti AIESEC tak, že jeden pozorovatel pozoruje vždy jen jednoho kandidáta. My, v souladu s teorií od Schlebushc a Rooddt (2019), navrhuje, aby všichni pozorovatelé pozorovali všechny kandidáty. To ovšem znamená, že bude muset dojít k novému školení pozorovatelů, což s sebou ponese finanční náklady. Navíc se můžeme potenciálně setkat s neochotou pozorovatelů, protože budou muset věci začít dělat jinak, než byli doposud zvyklí.

Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

Nefinanční náklady

Mezi hlavní nefinanční náklady patří čas, kdy pozorovatelů musí strávit čas se zaučováním se do své role a poté vykonáváním své role v rámci AC a kandidáti svou účastí na AC. Jelikož všichni pozorovatelé i kandidáti jsou zapojeni do organizace formou dobrovolnictví, nejsou zde žádné přímé finanční náklady ve formě mezd. Jsou zde ale nepřímé finanční náklady, které vznikají kvůli úbytku produktivity jednotlivých dobrovolníků. Tato částka však nelze přesně vyčíslit, jelikož kandidáti i pozorovatelé jsou z různých oddělení na pobočce, které přispívají jiným dílem do rozpočtu pobočky.

Přibližné finanční náklady

Mezi finanční náklady zahrnujeme prostory. Celé AC trvá 2,5 hodiny ale počítáme s hodinou na přípravu a s hodinu na vyklízení prostoru navíc. Na základě průzkumu na stránce meatspace.cz jsme došli k průměrné ceně prostor 500,- Kč/h a k celkovým nákladům na prostory 2500,- Kč. Mezi další finanční náklady patří psací potřeby, volné papíry a tisk zadání pro kandidáty. Cenu odhadujeme na 500,- Kč v případě, že se AC bude účastnit 6 kandidátů. Celkové odhadované náklady přímé finanční náklady činní 3000,- Kč na jedno provedené AC.

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Navrhované změny v úkolu číslo 2

Příloha č. 2 – pozorovací schémata

Příloha č. 3 – popis pracovní pozice

Příloha č. 4 – původní forma assessment centra

Zdroje:

Sackett, P. R., & Tuzinski, K. A. (2001). The role of dimensions and exercises in assessment center judgments. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 111–129). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Schlebusch, S., & Roodt, G. (2019). *Assessment centres: Unlocking people potential for Growth*. Vol. 2nd ed. KR Publishing.

Donahue, L. M., Truxillo, D. M., Cornwell, J. M., & Gerrity, M. J. (1997). Assessment center construct validity and behavioral checklists: Some additional findings. *Journal of Social Behavior & Personality*, *12*(5), 85–108.

Timmis, C., & Speirs, K. (2015). Student perspectives on post-simulation debriefing. *The Clinical Teacher*, *12*(6), 418–422. <https://doi.org/10.1111/tct.12369>

Dimotakis, N., Mitchell, D., & Maurer, T. (2017). Positive and negative assessment center feedback in relation to development self-efficacy, feedback seeking, and promotion. *Journal of Applied Psychology*, *102*(11), 1514–1527. <https://doi.org/10.1037/apl0000228>

Blakçori, F., Aroles, J. (2021). Assessing the role of managerial feedback in changing routines in small and medium enterprises. *Journal of Organizational Change Management*. *34*(3), 570–589. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0235>

Melchers, K. G., Kleinmann, M., & Prinz, M. A. (2010). Do assessors have too much on their plates? The effects of simultaneously rating multiple assessment center candidates on rating quality. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*(3), 329–341. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00516.x>

Přílohy

Příloha č. 1 - Navrhované změny v úkolu číslo 2

Kandidát bude mít k dispozici popis projektu*, který se organizace běžně vykonává a bude mít za úkol jej rozdělit na menší úkoly, které poté musí delegovat fiktivnímu týmu. Dostane medailonek všech členů týmu, který bude obsahovat osobnostní charakteristiky, konkrétní schopnosti a dovednosti člena, případně i časové omezení člena. Zároveň musí kandidát daný projekt rozplánovat tak, aby ho jeho tým dokázal stihnout do finálního „deadline“. Tomu může pomoci například tím, že jednotlivým členům fiktivního týmu zadá jejich osobní deadliny na jejich část práce. Každý člen fiktivního týmu by měl vědět, co bude dělat po celou dobu projektu až do jeho dokončení. Kandidát by měl brát v potaz možné zpoždění v plnění úkolů a přemýšlet nad možnými riziky. Na řešení bude mít omezený čas (60 minut) a výsledek prezentuje pozorovatelům.

*Popis bude vycházet z reálného projektu, který organizace pravidelně uskutečňuje, aby situace byla více realistická jak pro kandidáty tak pro pozorovatele.

Příloha č. 2 - pozorovací schémata

A. Pozorovací schéma úkolu č. 1 (rozdělení lidí do týmu)

První úkol se zaměřuje na měření úrovně požadovaných kritérií, která jsou uvedena v požadavcích, konkrétně pak: kandidát by měl mít otevřenou mysl, schopný dělat kompromisy, odpovědně zacházet s informacemi a v neposlední řadě by měl být schopen rozdělovat práci mezi ostatní pracovníky. Pozorovatelé by se měli zaměřit tedy především na to, jak nakládá s poskytnutými informacemi, na základě, čeho se rozhoduje. V případě, že jsou vyřčeny stereotypy, tak zda se jimi nechá ovlivnit a podobně. Záměrně není ani jeden potenciální člen týmů tzv. „dokonalý a bez chyb“.

Kritéria hodnocení výsledné práce:

Tým, který si kandidát zvolil, je různorodý.

- 1) **VŮBEC** – *Všichni kandidáti jsou „stejní“ (např.: všichni extrovertní, nebo introvertní; stejného pohlaví apod.) a v prezentaci úkolu různorodost opomenul.*
- 2) **SPÍŠE NE** – *Kandidáti jsou „stejní“, chybí různorodost týmu, kandidát různorodost nezmínil v prezentaci.*
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – *Tým je různorodý, ale různorodost nevypíchl kandidát jako jedno z kritérií při hodnocení.*
- 4) **ANO** – *Tým je různorodý a kandidát umí různorodost využít ve svůj prospěch, například tím, že se dovednosti členů týmu budou doplňovat.*

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Kandidát během tvoření týmu nezmatkoval, vše včas stihl.

- 1) **VŮBEC** – Kandidát tým nestihl sestavit a při prezentaci „vařil z vody“.
- 2) **SPÍŠE NE** – Kandidát sice sestavil tým včas, ale neměl pro to dostatek argumentů.
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – Kandidát tým sestavil včas, měl pádné argumenty a svou volbu přednesl.
- 4) **ANO** – Kandidát tým sestavil včas, stihl si připravit dostatek pádných argumentů pro svoji volbu a taky svou volbu dokázal přednést v požadovaném čase.

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Kandidát na základě informací neshazoval členy, které nevybral.

- 1) **VŮBEC** – Kandidát používal argumenty, kterými shazoval a **urážel** členy, které nevybral (např. se opíral o stereotypy, domněnky).
- 2) **SPÍŠE NE** – Kandidát argumentoval shazováním ostatních nevybraných členů.
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – Kandidát argumentoval konstruktivně, neshazoval ostatní v nabídce.
- 4) **ANO** – Kandidát argumentoval konstruktivně, neshazoval ostatní a uměl je i přes nezvolení pochválit a vypíchnout jejich kvality.

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Kandidát zvládnul svou výslednou práci vhodně odprezentovat? (nezávisle na kvalitě samotné práce).

- 1) **NE** – Kandidát měl špatný projev/vůbec si nedokázal obhájit svá rozhodnutí.
- 2) **SPÍŠE NE** – Projev kandidáta měl chyby/kandidát špatně argumentoval.
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – Až na pár chyb, mluvil kandidát dobře/kandidát většinou vhodně argumentoval.
- 4) **ANO** – Projev kandidáta neměl chybu/kandidát pohotově a dobře argumentoval.

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

B. Pozorovací schéma úkolu č. 2 (time management)

Kritéria hodnocení výsledné práce:

Zaměřoval se kandidát na důležité informace o členech fiktivního týmu při rozdělování práce?

- 1) **VŮBEC** (kandidát například zadal datovou analýzu někomu, kdo vůbec neumí s počítačem, jenom kvůli tomu, že je daný člen týmu introvert)
- 2) **TROCHU** (kandidát důležité informace o členech týmu sice viděl, ale moc se podle nich neřídil, kandidát/ rozdělil práci celkem vhodně, ale ne se správnou argumentací – datovou analýzu zadal někomu, kdo ji sice dokáže vypracovat, toto rozhodnutí ovšem kandidát udělal kvůli tomu, že je daný člověk extrovert)
- 3) **CELKEM** (kandidát poznal důležité informace o členech týmu, a většinu úkolů rozdělil vhodně podle jejich schopností, pouze pár úkolů by bylo vhodnější rozdělit lépe/některé úkoly přiřadil kandidát členům týmu z nevhodných důvodů)
- 4) **ANO** (kandidát rozdělil práci dobře podle schopností členů fiktivního týmu, pro svoje rozhodnutí používal správné argumenty vyplývající z dostupných informací o členech fiktivního týmu)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Dokázal kandidát navrhnout splnitelný časový plán?

- 1) **NE** (například dal členům fiktivního týmu za úkol splnit projekt, který má podle odhadu trvat 60 hodin, během dvou dnů)
- 2) **SPÍŠE NE** (za určitých okolností a nepřiměřeného úsilí by se členům fiktivního týmu možná podařilo časový plán dodržet)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (za zcela optimálních podmínek je časový plán zvládnutelný)
- 4) **ANO** (plán je splnitelný i pokud by nastaly komplikace)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Navrhnul kandidát logické pořadí plnění dílčích úkolů?

- 1) **NE** (například dal členům fiktivního týmu za úkol sepsat závěry práce před sběrem dat)
- 2) **SPÍŠE NE** (úkoly, které na sebe navazují, jsou ve špatném pořadí)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (úkoly je možné splnit v tomto pořadí, jen některé by se daly zařadit dříve/později)
- 4) **ANO** (toto je vhodný způsob, v jakém pořadí úkoly splnit)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Přihlédl kandidát k specifickým informacím o členech týmu?

- 1) **NE** (například nechal odevzdání práce těsně před finální uzávěrkou na členovi fiktivního týmu, který je notorický tím, že práci vždy odevzdává pozdě/na jednání se zahraničními klienty poslal člena týmu, který má sociální úzkost a neumí anglicky)
- 2) **SPÍŠE NE** (například nechal na určitém úkolu spolupracovat dva členy fiktivního týmu, kteří společně odvádějí spíše podprůměrnou práci)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (kandidát vyhověl části specifických potřeb členů týmu)
- 4) **ANO** (kandidát dokázal přihlédnout ke všem potřebám členům týmu, které by mohly ohrozit výsledek práce týmu nebo well-being členů týmu)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Zvládnul kandidát výslednou práci vhodně odprezentovat? (nezávisle na kvalitě samotné práce)

- 1) **NE** (*kandidát měl špatný projev/vůbec si nedokázal obhájit svá rozhodnutí*)
 - 2) **SPÍŠE NE** (*projev kandidáta měl chyby/kandidát špatně argumentoval*)
 - 3) **TÉMĚŘ ANO** (*až na pár chyb mluvil kandidát dobře/kandidát většinou vhodně argumentoval*)
 - 4) **ANO** (*projev kandidáta neměl chybu/kandidát pohotově a dobře argumentoval*)
-

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

C. Pozorovací schéma úkolu č. 3 (motivace)

Kritéria hodnocení

- A. Dokázal uchazeč identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují motivaci členů týmu?
 - B. Navrhl konkrétní metody k motivaci týmu?
-

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

D. Pozorovací schéma úkolu č. 4 (dávání zpětné vazby)

Zpětná vazba je podle studie od Blackory a Aroles (2021) silnou manažerskou praxí, která má za cíl iniciovat změny. A to zejména prostřednictvím tří prostředků. Jsou to 1) pochopení nutných změn 2) racionalizace rozhodnutí, 3) přezkoumání procesu změny. Kromě toho autoři zjistili, že hlavní důvody, kvůli kterým je třeba zaběhlé postupy měnit jsou čtyři: 1) neschopnost dosáhnout cílů, 2) složité prostředí, 3) nepružnost prostředí, 4) nedostatečná důvěra. Při pozorování úkolu číslo 4 se budeme zaměřovat na to jakým způsobem dokáže uchazeč podat konstruktivní zpětnou vazbu. Hodnotit se budou tři schopnosti na škále.

Schopnost, jak dobře dokáže uchazeč vysvětlit podřízenému kde je problém.

- 1) **NE** – *Uchazeč nedokázal vhodně vysvětlit jádro problému*
- 2) **SPÍŠE NE** – *Uchazeč projevil snahu vysvětlit daný problém, nezaměřil se ale na jádrové aspekty problému.*
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – *Uchazeč popsal problém, tak že nevynechal důležité aspekty*
- 4) **ANO** – *Uchazeč skvěle popsal daný problém lehce pochopitelným způsobem.*

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Schopnost, jak dobře dokáže uchazeč vysvětlit proč se ten problém děje

- 1) **NE** – Uchazeč nedokázal identifikovat a dobře komunikovat příčiny a důsledky problému
- 2) **SPÍŠE NE** – Uchazeč se snažil problém identifikovat a vykomunikovat, ale jeho postřehy se týkaly daného problému jen okrajově.
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – Uchazeč dokázal dobře vysvětlit příčiny a důsledky daného problému.
- 4) **ANO** – Uchazeč skvěle identifikoval a komunikoval příčiny a důsledky problému.

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Schopnost navrhnout a shodnout se na změnách.

- 1) **NE** – Uchazeč nedokázal navrhnout změny ani se na nich shodnout se svým podřízeným.
- 2) **SPÍŠE NE** – Uchazeč navrhl nějaké změny, na kterých se ale nebyl schopen shodnout se svým podřízeným.
- 3) **TÉMĚŘ ANO** – Uchazeč navrhl změny, které dávají smysl a shodl se na nich se svým podřízeným.
- 4) **ANO** – Uchazeč navrhl klíčové změny a shodl se na nich se svým podřízeným.

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

E. Pozorovací schéma úkolu č. 5 (strategické rozhodování)

Kritéria hodnocení výkonu v úkolu:

- Schopnost orientovat se v datech a podložit jimi své argumenty
- Schopnost vyhodnotit rizika
- Schopnost dosáhnout kompromisu ve skupině

Dokázal se kandidát zaměřit na relevantní metriky a vyvodit z nich smysluplný závěr?

- 1) **NE** (*kandidátovi trvalo příliš dlouho se zorientovat ve svých metrikách a nestihl již z nich vyvodit žádné závěry*)
- 2) **SPÍŠE NE** (*kandidát rozumí metrikám, ale nedokáže je aplikovat ve své argumentaci*)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (*kandidát se orientuje v metrikách a dokáže některé z nich použít při své argumentaci*)
- 4) **ANO** (*kandidát rozumí všem metrikám a dokáže z nich bez problémů vyvodit závěry a přispět tím k diskusi ve skupině*)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Dokázal kandidát vyhodnotit jednotlivá rizika pro fungování pobočky a navrhnout akční kroky?

- 1) **NE** (*kandidát se nechal zmást a reagoval ne nejvíce urgentní problémy a opominul tak největší rizika*)
- 2) **SPÍŠE NE** (*kandidát dokázal identifikovat některá rizika, ale nedokázal navrhnout akční kroky*)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (*kandidát dokázal identifikovat většinu rizik a u většiny navrhnout základní akční kroky*)
- 4) **ANO** (*kandidát dokázal identifikovat všechny rizika a navrhnout akční plán pro jejich vyřešení*)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Zvládnul se kandidát zapojit do diskuse ve skupině a dojít ke společnému konsensu?

- 1) **NE** (*kandidát se nezapojoval příliš do diskuse a nereagoval na argumenty ostatních*)
- 2) **SPÍŠE NE** (*kandidát se zapojil do diskuse, ale nereagoval adekvátně na argumenty ostatních - např. agresivně prosazoval svůj názor nebo naopak se stal pasivním poté, co jeho argument byl vyvrácen*)
- 3) **TÉMĚŘ ANO** (*kandidát se zapojoval do diskuse a snažil se reagovat na většinu argumentů a dosáhnout konsensu ve skupině*)
- 4) **ANO** (*kandidát se plně zapojoval do diskuze*)

Prostor na poznámky a argumenty pozorovatele

Příloha č. 3 - popis pracovní pozice

Job Description of Team Leader

Responsibilities

- Main responsible for leading the team
- Performance management of the team
- Leading regular team meetings
- Risk management
- Team goal setting and task delegation
- Creating regular opportunities for team bonding
- Having O2Os and overseeing development of team members
- Have regular meetings with the supervisor
- Implementation of department strategies
- Being a part of Leadership body & attending Leadership body meetings (executive board + Team Leaders)

Skills:

- Able to give and accept negative feedback
- Able to communicate openly with others
- Able to compromise and handle conflict
- Able to set goals and plan how to achieve them
- Able to handle information responsibly and make informed decisions
- Risk management
- Able to create project plans and able to delegate work among others
- Work delegation and effective time management
- Strong social skills
- Responsible and ethical in work
- Be open-minded and ready to work on yourself

Příloha č. 4 - původní forma assessment centra

TASK N°1

Choose your team (10 minut)

Select 3 out of 8 applicants for your team based on their background and personality.

Arnold - Studies history & philosophy and spends his free time reading about and discussing politics & self-development. He is always more concerned about the well-being of others than whether the task was fulfilled perfectly. Among his significant personality traits are arrogance, extroversion & pessimism.

Beáta - Studies accounting and spends her free time gardening. She has a good project mindset & is fluent in English. Among her significant personality traits are lousy communication, introversion & cautiousness.

Cyril - Studies tourism and spends his free time geocaching. When he sets his mind on a goal, there's nothing stopping him from achieving it. Among his significant personality traits are friendliness, approachability & nervousness.

Dušan - Studies biochemistry and spends his free time volunteering or with activism in sustainable development. His English level is poor and he is a creative perfectionist. Among his significant personality traits are restlessness, extroversion & weirdness (in a good way).

Elijáš - Studies business administration remotely and works full-time at a stock market. He has a good sales mindset and speaks Deutschglisch. Among his significant personality traits are selfishness, ambitiousness & punctuality.

Florián - Studies astrophysics as an ERASMUS student and spends his free time partying & cooking. He has experience with public speaking and has part-time night shifts in an observatory. Among his significant personality traits are optimism, spontaneity and being a comedian.

Gertruda - Studies marketing and spends her free time travelling anywhere. She gets bored from repetitive tasks quickly and tries to know as much as possible about everything. Among her significant personality traits are curiosity, innovation & rebelliousness.

Helga - Studies teaching biology & mathematics and spends her free time tutoring. She is a very good communicator and has social anxiety. Among her significant personality traits are sarcasm, reliability & generosity.

TASK N°2

Time management (20 minut)

První část úkolu.

Níže vidíš svůj rozvrh, časové možnosti svých osmi IR (international relations) partnerů, časové možnosti svého VP.

Navrhni si, kdy by bude probíhat každý týden team meeting s VP. Také si do měsíčního plánu rozvrhni, kdy budeš mít své o2o s VP a kdy budou IR calls (s každým jednou měsíčně).

Rozvrh 4.

	8-10	10-12	12-14	14-16	16-18	18-20
Pondělí		škola		škola		
Úterý			škola		škola	
Středa			škola		škola	škola
Čtvrtek	škola		škola			
Pátek						

Gruzie - může v pátky 10-14

Itálie - může v úterý 10-12 nebo ve středu 15-17

Portugalsko - může v úterý 11-13

Rumunsko - může ve čtvrtek 8-12

Belgie - může v pondělí 14-16, ve čtvrtek 12-15

Bulharsko - může v úterý 18-20

Řecko - může v pondělí 17-20, v pátek 8-10 nebo o víkendu

Francie - může kdykoliv ve středu

TASK N°3

Motivace týmu (20 minut)

Tvým úkolem je identifikovat a navrhnout způsoby, jak motivovat své podřízené k dosažení maximálního výkonu a produktivity.

Zadání:

- Identifikuj klíčové faktory, které ovlivňují motivaci členů vašeho týmu. Jaké jsou jejich individuální potřeby, cíle a aspirace?
- Navrhni a popište konkrétní metody a strategie, které byste použili k motivaci týmu ve třech různých situacích:

a. Tým je v krizové situaci a špatně zvládá stress

b. Tým pracuje na dlouhodobém projektu s omezenými viditelnými výsledky.

c. Jednotliví členové týmu mají různé dovednosti a pracovní styly.

- Jak bys vyhodnotil(a) úspěšnost vašich motivačních opatření? Jak bys získával(a) zpětnou vazbu od členů týmu a jak byste sledoval(a) jejich výkony?

- Příprav se na krátkou prezentaci (5 minut), ve které shrnete vaše návrhy a zdůvodníte své rozhodnutí. Následně budeš konfrontován otázkami od hodnotícího týmu.

TASK N°4 **Feedback (20 min)**

V této simulaci budete pracovat v dvojicích a budete hrát roli nadřízeného, který musí dát negativní zpětnou vazbu členovi svého týmu ohledně jejich práce na konkrétním projektu. Cílem této simulace je ověřit vaše schopnosti dávat negativní feedback konstruktivně a při tom respektovat druhé.

Zadání:

Každá dvojice bude zastávat jednu z následujících rolí. Poté se osoby ve dvojici vymění s jinou a vyzkouší si druhou roli, kterou před tím nedělali.

- Roli dávajícího feedback: Budete hrát roli osoby, která dává negativní zpětnou vazbu ohledně práce vašeho podřízeného kolegy. Mějte na paměti, že vaše zpětná vazba by měla být konstruktivní a respektovat kolegu.
- Roli přijímajícího feedback: Budete hrát roli osoby, která dostane negativní zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Mějte na paměti, že vaším cílem je přijmout tuto zpětnou vazbu a na ni reagovat konstruktivně.

Kontext

Váš podřízený kolega má sice dlouhodobé zkušenosti v této oblasti ale kvalita jeho práce v určitých ohledech pokulhává. Své úkoly neplní dostatečně pozorně, pravidelně má v dokumentech chyby a překlipy a zapomíná občas předat některé relevantní informace. Pokuste se kolegovi toho sdělit a zkuste vymyslet spolu možná řešení.

TASK N°5 **Strategic decision-making (35 min)**

V této tabulce naleznete klíčové informace o fungování pobočky. V týmu se pokusíte identifikovat všechny relevantní informace, které potřebujete na odpovězení otázek uvedených níže. Společně zkuste dojít k závěrům a navrhnout další akční kroky. Na úkol máte 35 minut.

(Screenshot)

UNKNOWN BRANCH				
Finance				
	planned	achieved	plc	
revenues	ROY	€1,200.00	€900.00 50.00%	
	JOYA	€4,500.00	€3,200.00 71.11%	
	oGV	€600.00	€800.00 133.33%	
	oGT	€1,400.00	€800.00 57.14%	
	BWA	€3,400.00	€2,600.00 76.47%	
	Grants	€1,000.00	€0.00 0.00%	
costs	ROY	€800.00	€300.00 50.00%	
	JOYA	€1,200.00	€800.00 66.67%	
	oGV	€200.00	€340.00 170.00%	
	oGT	€180.00	€230.00 127.78%	
	BWA	€1,300.00	€1,100.00 84.62%	
	Local conference	€500.00	€900.00 180.00%	
	Book fees	€100.00	€100.00 100.00%	
	Office costs	€400.00	€400.00 100.00%	
	Team days	€200.00	€320.00 160.00%	
	Royal	€100.00	€60.00 60.00%	
	Marketing costs	€180.00	€120.00 66.67%	
	National conferences	€400.00	€200.00 50.00%	
Platforms	€100.00	€100.00 100.00%		
Travel animation fee	€5,400.00	€5,400.00 100.00%		
bank acc	receivables	payables	debt	
	€2,283.87	€1,300.00	€600.00 €900.00	
HR				
HR function & recruitment	university	# applicants		
	Leads	84	Business	
	Applications	68	Political science	
	Accepted	40	Engineering	
	Approvals	40	Biology	
	Realised	37	business	
	Finished	30	Sociology	
	Complete	16	Technical	
	Advanced	14	Psychology	
	Abandon	6	Math	
structure	numbers FDR	members JUL	MX standards	
	ROY	9	5	78.00%
	JOYA	5	5	94.00%
	oGV	4	4	92.00%
	oGT	4	5	88.00%
	BWA	8	7	93.00%
MBPR	4	3	85.00%	
MX	1	1	/	
ENL	1	1	/	
LCP	1	1	/	
MBPR				
channel analysis	sign ups			
	Facebook		1	
	Instagram		5	
	LinkedIn		13	
	TikTok		7	
	Youtube		13	
	Website		18	
	Emails		11	
	Infocasts		13	
	Lecture presentations		11	
Friends		11		
Events		13		
Press & TV		9		
They didn't say		2		
market analysis	university	sign ups	applicants	
	Economics	18	9	
	Political science	24	16	
	Engineering	8	2	
	Biology	6	3	
	Business	21	14	
	Ecology	14	3	
	Technical	8	5	
Psychology	16	7		
Math	12	3		

Otázky

finance	How was the budget plan achievement? What could be improved?
	Which areas should the branch focus on based on financial data? Why?
	Are the products profitable?
	Is branch sustainable? Why?
	What was the focus for investing? Was it a smart decision?
	How would you describe overall branche's financial state?
HR	How was recruitment?
	What is retention rate? Is it good//bad?
	Which area has the highest/lowest retention rate? Why?
	Were people satisfied with their experience?
	How is HR standards implementation? How does it affect the membership?
	How would you describe the pipeline based on available data?
M&PR	Which channels are the most efficient?
	Which market should you focus on for customer attraction? Why?
	Which universities provide the most relevant sign-ups? Why?
	What could have M&PR done differently for more applicants?
overall	Did employees have enough/too much work in their area?
	How is HR standards implementation connected to retention rate?
	How is HR standards implementation connected to performance?
	Is investing in employees connected to HR metrics? How?