

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDÍÍ**



**BAKALÁŘSKÁ  
PRÁCE**

**2017**

**VERONIKA  
MATOUŠKOVÁ**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Nábor a výběr animátorů CK Alexandria

Recruiting of animators in travel agency Alexandria

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

**VERONIKA  
MATOUŠKOVÁ**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Mařoušková	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	440987
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Nábor a výběr animátorů CK Alexandria		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruiting of Animators in Travel Agency Alexandria		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analýza náboru a výběru animátorů CK Alexandria a návrh nových postupů a procesů pro získávání a výběr animátorů do budoucna.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce bude efektivnější výběr animátorů, který zvýší kvalitu animací v destinacích a zabrání fluktuaci animátorů.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Nábor a výběr zaměstnanců (plánování lidských zdrojů, popis pracovního místa, zdroje pracovníků, faktory ovlivňující nábor pracovníků, metody náboru a výběru zaměstnanců); 3. Praktická část - představení společnosti, popis pracovního místa animátora, analýza náboru.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
24-04-2017	Podpis studenta(ky)
Datum převzetí zadání	

MATOUŠKOVÁ, Veronika. *Nábor a výběr animátorů CK Alexandria*. Praha: ČVUT, 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové, za odborné vedení a cenné rady během zpracování bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je analýza nábora a výběru animátorů CK Alexandria a návrh nových postupů a procesů pro získávání a výběr animátorů do budoucna. Přínosem práce bude za pomoci navrhované změny přilákat žádoucí uchazeče o pracovní místo, efektivnější proces výběru animátorů, který zvýší kvalitu animací v destinacích a následné zmírnění fluktuace animátorů. Teoretická část obsahuje souhrn zásadních teorií činností nábora a výběru, které jsou nadále využity v praktické části. Praktickou část tvoří analýza nábora a výběru animátorů v CK Alexandria, doporučené změny v oblasti nábora a návrh nového výběrového řízení.

## **Klíčová slova**

Nábor, výběr, popis pracovního místa, požadavky pracovního místa, animátor, animační programy.

# **Abstract**

The objective for the Bachelor's thesis is the analysis of recruitment and selection of animators for the CK Alexandria as well as proposal for the future process and strategy of acquiring and hiring new animators. The advantages of the project, with enforcement of suggested changes, will include more effective selection of the animators, which will increase the quality of animator services in the destinations and it will also possibly decrease the fluctuation of animators.

The theoretical part includes summary of the fundamental action theories of enrollment and election which are also used in the practical part of this thesis.

The practical part is consisted of the analysis of recruitment and selection of animators for the CK Alexandria as well as the recommended changes in the enrollment, in addition to proposal for the new job selection procedure.

## **Key words**

Recruitment, job description, job requirements, animator, animation programs.

# OBSAH

---

1	Úvodní část .....	10
1.1	Úvod .....	10
1.2	Cíl a přínos .....	11
2	Nábor a výběr zaměstnanců .....	13
2.1	Definování požadavků .....	13
2.2	Plánování lidských zdrojů .....	14
2.3	Popis pracovního místa .....	16
3	Nábor zaměstnanců .....	18
3.1	Zdroje pracovníků.....	19
3.2	Faktory ovlivňující nábor pracovníků.....	20
3.3	Metody náboru pracovníků.....	21
4	Výběr zaměstnanců.....	26
4.1	Psychometrické vlastnosti metod.....	27
4.2	Metody výběru zaměstnanců .....	29
5	Obecné informace o CK Alexandria .....	39
5.1	Animační programy .....	40
5.2	Animační tým.....	41
6	Nábor a výběr animátorů CK Alexandria .....	42
6.1	Komparace náboru a výběru v roce 2014-2017 .....	42
6.2	Nábor a výběrové řízení 2017.....	45
7	Dotazníkové šetření .....	52
7.1	Cíla a hypotéza výzkumu.....	53
7.2	Výsledky šetření.....	53
7.3	Shrnutí výsledků .....	57
8	Profesiografie .....	57
8.1	Výpověď vykonavatele práce .....	57
9	Popis pracovního místa .....	59
9.1	Údaje o pracovním místě .....	59
9.2	Dělení požadavků na práci animátora .....	60
10	Návrh na změnu .....	63
10.1	Inzerce .....	63
10.2	Výběrové řízení .....	64
10.3	Obhájení a odůvodnění změny .....	67



<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>Zdroje .....</b>	<b>70</b>
<b>Zkratky .....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam tabulek, obrázků a grafů.....</b>	<b>71</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>72</b>

# 1 ÚVODNÍ ČÁST

---

## 1.1 Úvod

Jedna z nejdůležitějších personálních činností je nábor a výběr zaměstnanců. To, jací lidé budou přijati na pracovní místa ve firmě, ovlivňuje dále pracovní výkon a výsledky, adaptaci, integraci do pracovního kolektivu, dobu setrvání ve firmě aj. Pokud tedy plánování potřeby lidských zdrojů vykazuje potřebu náboru a výběru nových zaměstnanců, či se vyskytla nenadálá situace, kdy bylo pracovní místo uvolněno a je třeba získat nového zaměstnance, měl by se klást velký důraz na přípravu a dále kvalitní provedení náboru a výběru.

Bakalářská práce Nábor a výběr zaměstnanců CK Alexandria je speciálně zaměřena na získávání jednoho typu zaměstnanců, a to animátorů. Animátoři jsou pracovníci v zahraničních destinacích, v hotelu během letní sezóny. Starají se o zábavu a aktivní vyžití hostů na jejich dovolené.

Teoretická část obsahuje souhrn zásadních teorií činností náboru a výběru, které jsou nadále využity v praktické části. První část teorie se zabývá nábořem zaměstnanců, řeší zdroje pracovníků, faktory ovlivňující nábor a metody náboru zaměstnanců. Druhá část zkoumá výběr zaměstnanců z hlediska psychometrických vlastností metod a metod výběru pracovníků.

Praktická část se zabývá analýzou náboru a výběru animátorů v CK Alexandria. V úvodu charakterizuje cestovní kancelář, animační programy a samotnou činnost animátorů. Následuje komparace počtu uchazečů a pracujících animátorů v letech 2014 – 2017 a detailní popis náboru a výběru v roce 2017. Součástí analýzy bylo dotazníkové šetření uchazečů, které proběhlo bezprostředně po výběrovém řízení animátorů. K zjištění požadavků na animátora bylo použito profesiografie, konkrétně výpovědi zaměstnance a popisu pracovního místa. Popis se zaměřuje na údaje o pracovním místě a specifické požadavky na pracovníka.

V závěru práce je vyjádřen a sestaven návrh na změnu v oblasti náboru a výběru animátorů. Změna by měla přispět k přilákání žádoucích uchazečů

o pracovní místo, k efektivnějšímu výběru a následnému zmírnění fluktuace animátorů v CK Alexandria.

## **1.2 CÍL A PŘÍNOS**

Cílem práce je analýza náboru a výběru animátorů CK Alexandria a návrh nových postupů a procesů pro získávání a výběru animátorů do budoucna.

Přínosem práce bude za pomoci navrhované změny přilákat žádoucí uchazeče o pracovní místo, efektivnější proces výběru animátorů, který zvýší kvalitu animací v destinacích, a následné zmírnění fluktuace animátorů v CK Alexandria.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

## **2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

---

*„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková, 2007, s.133).*

Na první pohled, by se mohlo zdát, že jde především o přilákání velkého počtu uchazečů. Pro organizace je ale více žádoucí eliminovat nevhodné uchazeče, a získání jen takového počtu uchazečů, aby byl větší prostor pro kvalitnější výběr potenciálních zaměstnanců (Dvořáková 2007, s.133).

Nábor a výběr zaměstnanců je delší proces, který Bělohlávek rozfázoval (2001, s.363) do následujících kroků:

1. Rozhodnutí o zahájení náboru
2. Pracovní specifikace
3. Plán náboru
4. Šíření informací
5. Shromáždění nabídek
6. Pozvání vhodných uchazečů k osobnímu kontaktu
7. Kontakt s potenciálními uchazeči
8. Výběr vhodných uchazečů
9. Sestavení nabídky
10. Rozhodnutí uchazeče
11. Přijetí pracovníka

*„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2010, s.342).*

### **2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ**

Každá organizace by měla mít definovaný počet a kategorie lidí, které potřebuje. Tyto požadavky se odvozují z plánu lidských zdrojů. Neměl by se však klást důraz jen na tyto potřeby, ale soustředit se i na to, zda je potřeba u některých pracovních pozic náhrada. Další nezbytností pro nábor a výběr zaměstnanců je popis (specifikace) pracovního místa. Tento popis by měl

obsahovat požadované odborné schopnosti a dovednosti, schopnosti chování, požadavky na vzdělání a praxi, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pokud ale chceme, aby popis pracovního místa sloužil k získávání pracovníků, tak je dobré ho rozšířit o pracovní podmínky. Mezi tyto podmínky se může řadit mzda/plat, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, příležitosti vzdělání, rozvoje a kariéry. Takový popis nám může sloužit jako podklad při náboru a výběru zaměstnanců (Armstrong, 2010, s.343). Personalistům či jiným pověřeným osobám, které vytvářejí popis pracovního místa, může poskytnout nezbytné a systematické informace profesiografie. Metody profesiografie se liší podle toho, zda jsou zaměřeny na vykonávanou činnost nebo na samotného pracovníka. Pro výběr zaměstnanců se používají převážně metody zaměřené na pracovníka (Kolman, 2010, s.68). V knize *Výběr zaměstnanců* uvádí Kolman (2010, s.68) 4 základní zdroje údajů: písemné materiály, výpověď pracovníka, výpověď kolegů a přímé pozorování. Důležitou částí profesiografické studie je výpověď vykonavatele práce. Často však dochází ke zkreslení pracovní náplně subjektivním názorem pracovníka. Aby se tomuto problému předešlo, je dobré využít metodu „snímek pracovního dne“. Tato metoda spočívá v průběžném zapisování všech činností během práce. Takto pracovník svou práci zaznamenává den, ale i týden. Sice metoda zabírá více času, ale předejde se tomu, že se opomenou důležité pracovní činnosti (Kolman, 2010, s.69).

## **2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategických cílů organizace. Napomáhá k dosahování těchto cílů stanovením potřeb lidských zdrojů, které organizace potřebuje. Na plánování lidských zdrojů pohlížíme spíše z delší perspektivy, ale někdy je potřeba zaměřit se i na krátkodobější požadavky (Armstrong, 2010, s.305). Při personálním plánování se zaměřujeme hlavně na budoucnost organizace. K tomu, aby bylo plánování reálné a odpovídající potřebám, slouží několik metod. Většinou se užívá statistických údajů, jako je analýza (plánovací či rozpočtová) nebo indexní metody, metody zaměřující se na změnu konkurenčního prostředí, inovaci

výrobků nebo výrobních technologií, poptávky a nabídky aj. Plánování v menších firmách je většinou v kratším časovém horizontu 1 až 2 roky (Ambrossová, 2011, s.79).

Při plánování lidských zdrojů je důležité zjistit, kolik lidí a jaké lidi budeme potřebovat. Jde tedy o snahu vyhovět jak kvantitativním, tak i kvalitativním požadavkům na lidské zdroje, které by měly být sladěny s potřebami podniku (Armstrong, 2010, s.305).

Podle Dvořákové (2007, s.120) plánování lidských zdrojů zahrnuje:

**1. Rozbor prostředí**

- Zahrnuje zdroje rizik a příležitostí, vnitřní (technické zázemí, organizační kultura a strategie) a vnější (legislativa, konkurence aj.) podmínky organizace.

**2. Předpověď poptávky po práci**

- Za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod můžeme zjišťovat, jaký mají vliv aktivity organizace na potřeby lidských zdrojů.

**3. Předpověď nabídky lidských zdrojů**

- Zde nás čeká rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu a audit vnitřních lidských zdrojů.

**4. Identifikace rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly**

- Zjištění potencionálního nadbytku nebo nedostatku zaměstnanců. Následné zpracování nástinu jeho řešení.

**5. Harmonogram akcí k realizaci řešení**

- Tyto personální činnosti vychází z předchozího kroku a jsou zaměřeny dovnitř organizace (povýšení, trénink, převedení, re-design pracovních úkolů, změna pracovního režimu) i na vnější trh (spolupráce s úřady práce, získávání pracovníků aj.)

**6. Kontrolu a vyhodnocení**

- V jaké míře jsou dosaženy cíle plánování lidských zdrojů a jaká je efektivita. Posuzovat výsledky lze pomocí definovaných a měřitelných kritérií.

V závěru lze říci, že plánování lidských zdrojů slouží k dosažení strategických cílů organizace, kam spadá stálá konkurenceschopnost, dlouhodobá prosperita či udržitelný rozvoj. Také by mělo sloužit k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, např.: oprávněný výdělek, rozvoj a kariéra, účelný postup či perspektivní zaměstnání (Šikýř, 2012, s.66).

### **2.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA**

Popis pracovního místa vytváříme za pomoci analýzy pracovního místa. Na základě této analýzy můžeme následně vytvořit dvě oblasti v popisu pracovního místa a tím jsou podle Šikýře (2012, s.73):

#### **1) údaje o pracovním místě**

(název, úkoly, pravomoci, povinnosti, podmínky, odpovědnosti, možnosti vzdělání),

#### **2) údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance**

(odborná praxe a dosažené vzdělání, osobní charakteristiky, specifické dovednosti a znalosti).

Pokud se podaří vytvořit kvalitní popis pracovního místa, tak může sloužit jako opora pro další procesy náboru a výběru zaměstnanců. Slouží při stanovení metod výběru zaměstnanců, při výběru potřebných dokumentů, které budeme požadovat od uchazečů, během formulování nabídky zaměstnání, k definici kritérií a při realizaci předběžného i finálního výběru uchazečů o zaměstnání (Koubek, 2010, s.132).

Výše bylo uvedeno, co by měl popis pracovního místa obsahovat. Pokud se blíže zaměříme na požadavky na pracovníka, tak je vhodné je podle Koubka (2010, s.134) rozdělit na:

- Nezbytné (tyto požadavky jsou potřebné pro výkon práce na daném pracovním místě, z těchto požadavků nelze slevit).



- Žádoucí (tyto požadavky by měl uchazeč, alespoň z části zvládat nebo mít předpoklady k jejich budoucímu zvládnutí, je zde možnost zaškolení, výcviků apod.).
- Vítané (pokud disponuje uchazeč těmito požadavky je flexibilnější a pro organizaci využitelnější).
- Okrajové (jsou požadavky, které jsou snadno nahraditelné a nejsou nezbytně nutné pro samotný výkon práce).

Takové dělení nám pomůže nejen u výběru uchazečů, ale také při náboru. Například si za pomoci těchto požadavků budeme schopni vytvořit kvalitní inzerci, protože máme představu o tom, co je pro určitou pracovní pozici nejdůležitější.

Armstrong (2010, s.346) uvádí dva nejznámější modely pro klasifikaci požadavků. Model s delší historií, jejímž autorem je Rodgers, je sedmibodový model. Druhý model vytvořil Munro – Frazer a je známý pod názvem pětistupňový model. Oproti předchozímu modelu jednodušší při využití v praxi. Oba dva modely poskytují cenné informace o pracovním místě a důležitých požadavcích na uchazeče.

### **Sedmibodový model**

1. fyzické vlastnosti
2. vědomosti a dovednosti
3. všeobecná inteligence
4. zvláštní schopnosti
5. zájmy
6. dispozice (sklony)
7. okolnosti (zázemí)

### **Pětistupňový model**

1. vliv na ostatní
2. získaná kvalifikace
3. vrozené schopnosti
4. motivace

## 5. emocionální ustrojení

Na konec by stál za zmínku přístup, který je v poslední době hodně využíván a tím je přístup založený na schopnostech. Při takovém přístupu se nejvíce klade důraz na schopnosti (se zaměřením na schopnosti chování) potřebné pro dané pracovní místo. Věnujeme se více analýze lidí než pracovních míst, abychom rozpoznali vlastnosti, které jsou žádoucí pro pracovní výkon. Pomocí zmíněného přístupu můžeme snadněji vybírat metody a diagnostické testy pro výběr uchazečů. Získáme informace, které by při výběru potenciálních zaměstnanců měly usnadnit sestavení struktury pohovorů či samotné rozhodování při finálním výběru (Armstrong, 2010, s.346).

Pokud máme již definované a odsouhlasené požadavky na uchazeče, je třeba zamyslet se nad tím, jaké požadavky uvedeme v inzerci. Často se stává, že zaměstnavatel má přehnané nároky, které mohou i kvalitní a velmi vhodné uchazeče odradit. Méně časté je pak uvedení příliš málo požadavků, které naopak může přilákat uchazeče nevhodné a tím se celý proces nábora a výběru s velkou pravděpodobností ztíží a prodlouží. Nejvhodnější je zveřejnit požadavky nezbytné a vybrat některé požadavky žádoucí. Požadavky vítané a okrajové nám poté budou sloužit při samotném výběru uchazeče z užšího kruhu uchazečů (Koubek, 2010, s.134).

## 3 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

---

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“* (Koubek, 2010, s.126). Získávání nebo nábor se zaměřuje na rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů a podání vhodných informací o pracovních místech, která jsou organizací nabízena. Také se zaměřuje na to, jak jednat s uchazeči, jak a jaké informace o uchazečích získávat a celkově se zajímá o

administrativu a organizaci všech činností, které získávání a nábor obsahují (Koubek, 2010, s.126).

Pro označení všech těchto činností se v praxi vžil termín nábor. V tomto smyslu je termín nábor použit i v této práci. Avšak je dobré vědět, že v teorii se používá ještě jednoho termínu, a tím je získávání. Získávání je používáno při hledání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Naopak nábor se používá pro přilákání uchazečů ze zdrojů vnějších (Koubek, 2010, s.127).

### **3.1 ZDROJE PRACOVNÍKŮ**

#### **Vnitřní zdroje pracovníků**

Vnitřní zdroje pracovníků jsou zdroje z vlastních řad, tedy již stávající zaměstnanci organizace. Není to pravidlo, ale ve většině případů si jako hlavní zdroj vybere organizace zdroje vnitřní. Nábor z vnitřních zdrojů má několik výhod. Má pozitivní účinek na stabilitu zaměstnanců a na fluktuaci. Zaměstnanci mají i vyšší výkonnost, protože je motivuje možnost kariérního růstu. Zlepšuje to nejenom morálku, ale i pracovní spokojenost. Při získávání má zaměstnavatel větší znalosti a více informací o kandidátovi. Negativní stránkou tohoto výběru může být promítnutí osobních vztahů zaměstnanců v organizaci, které přehluší schopnosti a pracovní výkon zaměstnance. Také je jisté, že stávající zaměstnanec nepřinese do organizace tolik inspirace ke změnám a inovacím, jaké by přinesl nový zaměstnanec, který používá při řešení různých situací jiné metody a má jiný náhled na věc. Mezi nástroje získávání z vnitřních zdrojů může patřit vnitřní mobilita zaměstnanců, interní výběrové řízení nebo řízení následnictví (Dvořáková, 2012, s.137).

#### **Vnější zdroje pracovníků**

Mezi tyto zdroje se řadí všichni ostatní, co nepracují v organizaci, která nabízí dané pracovní místo. Jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří jsou vedeni v na úřadu práce, matky po rodičovské dovolené, absolventi škol, občany

v produktivním věku a občany se zdravotním postižením, ale také o cizince. Nový zaměstnanec z těchto zdrojů může přinést nového ducha do organizace, avšak zaměstnavatel musí počítat s investicí do jeho pracovní a sociální adaptace. Mezi metody náboru z vnějších zdrojů můžeme řadit: nabídku práce prostřednictvím úřadu práce, online nabídku pomocí pracovních portálů a personálních agentur, inzerci v tisku, rozhlase a televizi, veletrh pracovních příležitostí, spolupráci se vzdělávacími institucemi nebo profesními organizacemi, doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem nebo samotné přihlášení uchazeče o práci (Dvořáková, 2007, s.134).

### **3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁBOR PRACOVNÍKŮ**

Kolik a jaké potencionální uchazeči zareagují na pracovní nabídku organizace, ovlivňuje mnoho faktorů a podmínek. Podle Koubka (2010, s.128) jsou to podmínky vnější a vnitřní. Vnější podmínky nemůže organizace tolik ovlivnit, spíše je musí brát jako dané a brát na ně ohled při získávání pracovníků. Podmínky vnitřní jsou hodnoceny individuálně každým uchazečem o pracovní místo a jsou pro ně rozhodující při reakci na pracovní nabídku (Koubek, 2010, s.129).

#### **Vnější podmínky**

1. Demografické podmínky
2. Ekonomické podmínky
3. Sociální podmínky
4. Technologické podmínky
5. Sídelní podmínky
6. Politicko-legislativní podmínky

#### **Vnitřní podmínky**

*Vnitřní podmínky týkající se organizace:*

1. Význam organizace a její úspěšnost
2. Prestiž organizace
3. Pověst organizace

4. Úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
5. Úroveň péče o pracovníky
6. Možnost vzdělání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje
7. Mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci
8. Umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

*Vnitřní podmínky týkající se konkrétního pracovního místa:*

1. Povaha práce
2. Postavení v hierarchii
3. Požadavky na pracovníka
4. Rozsah pravomocí, povinností a odpovědností
5. Organizace práce a pracovní doby
6. Místo vykonávané práce
7. Pracovní podmínky

### **3.3 METODY NÁBORU PRACOVNÍKŮ**

Pokud už máme zpracovaný popis pracovního místa, víme, kolik lidí na toto pracovní místo potřebujeme dosadit, počítáme s faktory, které mohou nábor ovlivnit, a víme, z jakých zdrojů chceme čerpat, je na řadě výběr metody náboru pracovníků.

Jaké metody náboru zaměstnanců budou vybrány, závisí na více faktorech. Musíme se zaměřit na to, z jakých zdrojů chceme nábor provádět a na jaké uchazeče nábor cílíme, kolik potenciálních zaměstnanců potřebujeme, jaké má organizace a pracovní místo požadavky na nové zaměstnance, a také jak velké náklady, finanční a časové, chceme vynaložit. Musíme též sledovat, jaká je situace na trhu práce a jak se mění vnější podmínky ovlivňující nábor. Při náboru z vnějších zdrojů se většinou používá kombinace více metod (Dvořáková, 2007, s.135).

### **3.3.1 Inzerce**

Inzerci můžeme najít například v odborných periodikách, v denním tisku, na vývěskách na různých místech, jako jsou vzdělávací instituce, úřady práce aj. (Bělohlávek a kol., 2001, s.364) Jelikož takové inzerce, hlavně v novinách, nejsou finančně výhodné, je třeba zvážit už výše zmiňované faktory, jako jsou plánované náklady či cílová skupina uchazečů, protože každá periodika či tisk se zaměřuje na jiný druh čtenářů (Mayerová, 2000, s.86).

Při psaní inzerátu je třeba zmínit důležité body, které by měl inzerát obsahovat. Mezi tyto body Bělohlávek (2001, s.364) řadí:

- a) Název a charakteristika organizace
- b) Název nabízené pracovní pozice a alespoň v bodech náplň práce, kterou tato pracovní pozice obsahuje
- c) Požadavky na uchazeče, které pracovní pozice i organizace vyžadují
- d) Základní pracovní podmínky (plat, benefity, místo pracovního výkonu aj.)
- e) Jakým způsobem se má uchazeč přihlásit a jaké jsou potřebné dokumenty (životopis, motivační dopis apod.) a kam se má přihlásit (e-mail, telefonní číslo, adresa)

### **3.3.2 Úřad práce**

Tato metoda je jednou z nejlevnějších a nejsnazších metod náboru. Úřady práce zajišťují a zprostředkovávají tok informací, komunikaci, předběžný výběr a materiály bezplatně jak pro uchazeče o zaměstnání, tak i pro organizaci (Koubek, 2010, s.139). Úřad práce vede rozsáhlou evidenci, která obsahuje informace o nezaměstnaných pracovnících a zájemcích o zaměstnání (Bělohlávek, 2001, s.364).

### **3.3.3 Internet**

Při získávání zaměstnanců online se využívá různých webových portálů. Můžou tím být klasicky veřejnosti přístupné internetové stránky organizace nebo intranet, který je přístupný jen zaměstnancům dané organizace (ten se využívá jen při náboru z vnitřních zdrojů). Proces náboru pomocí internetu

obsahuje všechny činnosti jako jakákoliv jiná metoda, ale oproti jiným metodám dělají náklady jen 20 % toho, co bychom zaplatili při použití jiných klasických metod (Armstrong, 2010, s.353).

Aktuálně je to jedna z nejrozšířenějších metod, kterou organizace při náboru využívají. Uspodňuje i komunikaci mezi organizací a uchazeči prostřednictvím e-mailu. Nejenom, že je tato metoda finančně výhodná, ale ulehčuje nám aktualizaci informací, které se mohou v průběhu náboru měnit, a také dává organizaci prostor pro zveřejnění více informací o nabízeném pracovním místě. V dnešní moderní době je velmi častá prezentace inzerátů na sociálních sítích, jako je například Facebook. Mimo jiné uvádí Armstrong (2010, s.354) ve své literatuře tři základní online stránky, na kterých se shoduje i s mnoha českými autory. Tyto stránky jsou následující:

- a) Stránky pracovních míst (zaměřují se vyloženě na pracovní nabídky a uchazeče, kteří práci hledají, jsou provozovány firmami, které se na získávání zaměstnanců specializují).
- b) Stránky agentur (mají je na starosti personální agentury, přes které nabízí organizace pracovní místa. Agentury prověřují uchazeče ještě před samotným doporučením organizaci).
- c) Stránky médií (obsahují většinou kopie inzerátů z tisku, občas zveřejňují i charakteristiku organizace a pracovního místa a odkaz na stránky organizace)

(Armstrong, 2010, s.353).

## **LinkedIn**

Za zmínku u této metody stojí určitě jedna z nejznámějších sociálních sítí, která slouží v oblasti personalistiky a tou je LinkedIn (<http://www.linkedin.com>). Tato sociální síť vznikla za účelem zprostředkování komunikace mezi organizacemi a pracovním zdrojem na trhu, který síť používá. Umožňuje všem sdílet informace, získat odpovědi a

prezentovat sami sebe. LinkedIn nyní patří dokonce k 10 nejrychleji rostoucím sociálním sítím (Butow, 2018, s.3).

### **3.3.4 Náborové agentury**

Hledání vhodných uchazečů pomocí náborových či personálních agentur je dostupnější spíše pro větší organizace. Je to finančně náročná metoda výběru a menší organizace využívají těchto agentur v případech náboru na pracovní místo, které vyžaduje velice kvalifikované specialisty (Koubek, 2011, s.85). Organizace se při této metodě náboru stává klientem náborové agentury, která za organizaci řeší všechny činnosti obsahující proces náboru. Od inzerování pracovní nabídky přes zvaní uchazečů k testování až k samotnému vedení pohovorů či testům. Zpravidla má každá náborová agentura svou databázi potencionálních uchazečů o zaměstnání, ze které vybírá následně budoucí zaměstnance organizací (Bělohlávek, 2001, s.364). Výběr náborové agentury by neměl být podceněn, jelikož bývají velké rozdíly v kvalitě a serióznosti mezi náborovými agenturami (Koubek, 2011, s.85). Proto je dobré dát si záležet na informacích a požadavcích o nabízeném pracovním místě, které organizace náborové agentuře podává.

Lze tedy metodu náboru pomocí náborových agentur shrnout následovně. Díky vysokým cenám, které si agentury diktují (bývá to zhruba částka 15 % a více ročního platu zaměstnance) je lepší tuto metodu volit, pokud převažuje poptávka pracovní síly nad nabídkou a pokud se jedná o klíčovou pozici v organizaci. V této situaci je nezbytné dobře informovat agenturu o svých požadavcích a při výběru kvalitní agentury může organizace očekávat kvalitu a rychlost náboru (Armstrong, 2010, s.355).

### **3.3.5 Vzdělávací zařízení**

Školy jsou pro organizace místa s největším zdrojem potenciálních pracovníků. Organizace a školy spolu vzájemně spolupracují. Organizace nabízejí nejlepším studentům, které škola vybírá, možnost různých stáží či budoucí spolupráce. V zahraničí poskytují školy studentům kariérové poradce, kteří vytváří tzv. kariérní centrum. V tomto centru mohou studenti najít náborové požadavky různých institucí a nabízí se jim možnost



komunikace a spolupráce s firmami už během studia (Bělohlávek, 2001, s.364).

Při školách se též organizují různé veletrhy pracovních příležitostí. To je příležitost pro organizace přilákat velké množství uchazečů. Organizace mají možnost zaujmout a stát se atraktivními pro budoucí pracovníky. Většinou se zde prezentují velké a známé společnosti, které lákají studenty na možnost kariérního růstu, dobré platové ohodnocení, zajímavou pracovní náplň nabízených pracovních míst nebo atraktivní pracovní podmínky. Nabízí také studentům konzultace jejich projektů, pozvání na dny otevřených dveří apod. Také mají organizace možnost provést určité vytipování a před výběr potencionálních uchazečů a mohou je rovnou pozvat na další kolo pohovoru. Této metodě se říká screeningový rozhovor. Avšak tento typ rozhovoru a následné pozvání k dalšímu osobnímu pohovoru se dá realizovat jen za předpokladu, že je na veletrhu účastna i osoba, která má potřebné kompetence (Dvořáková, 2007, s.135).

### **3.3.6 Ústní dotaz, nabídka nebo doporučení současného pracovníka**

Pokud se jedná o ústní dotaz či doporučení, jde o dotazování spolehlivých lidí, zda nemají typ na vhodného kandidáta pro volné pracovní místo. U této metody nábor a výběr může zabrat více času. Další nevýhodou je nemožnost porovnávat více uchazečů. Musíme se spolehnout převážně na pravost informací o uchazeči a nesmíme se nechat ovlivnit vztahy mezi těmi, kteří nám uchazeče doporučili či vztahem mezi námi a uchazečem. Naopak výhodou této metody je finanční nenáročnost. Tento styl náboru se doporučuje využívat v malých nebo středních firmách i na více klíčové pozice (Koubek, 2011, s.82).

Doporučení současným pracovníkem probíhá podobně jako předchozí metoda, kdy pracovník na základě svých známostí doporučuje uchazeče, který by byl vhodným kandidátem na pracovní místo, které jeho organizace nabízí. Nebo přímo svého známého odkáže na organizaci, aby se o pracovní místo ucházel. Doporučení lze praktikovat v malých a středních firmách na pracovní místa s vyšší kvalifikací a odpovědností. Samozřejmě

při doporučení musí být samotný pracovník dobře informován o všech požadavcích, které vyžaduje pracovní pozice. Stejně jako u předchozí metody nemůžeme porovnávat více uchazečů. Jinak má ale tato metoda spousty výhod, samozřejmostí je časová a finanční nenáročnost. Ve většině případů jsou doporučovaní uchazeči pro danou pozici vhodní. Bývá to tím, že je současný pracovník zná a ví o jejich kvalitách, zkušenostech, osobní charakteristice apod. Především by současný pracovník nedoporučil někoho nevhodného, protože by si nechtěl pokazit pověst v organizaci, ve které pracuje (Koubek, 2011, s.83).

### **3.3.7 Headhunting**

V poslední době se i v České republice rozšířila metoda headhunting neboli „lovení hlav“. Jde o metodu, kdy se tzv. lovci hlav z prosperujících poradenských firem snaží odlákat pracovníka z jedné organizace pro organizaci jinou. Tento proces zvyšuje dynamiku trhu práce a také díky němu dochází k propojení kvalitních pracovníků s úspěšnými firmami (Bělohlávek, 2001, s.364).

Headhunteři oslovují kandidáty přímo, z velké části se jedná o kandidáty na vrcholové manažerské pozice. Tato metoda se liší od ostatních metod náboru tím, že se potencionální uchazeči nevyhledávají mezi zdroji pracovníků na trhu práce, ale v konkrétních organizacích, kde se práce kandidátů osvědčila (Dvořáková, 2012, s.84).

## **4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

---

Výběr zaměstnanců je proces, který nastává po získání určitého počtu uchazečů. Tento proces se skládá z několika činností, které se soustředí na sbírání a hodnocení informací o uchazečích, porovnávání uchazečů, a samotné porovnávání uchazečů s požadavky pracovního místa. Při výběru se snažíme identifikovat a vybrat takového uchazeče, který bude zapadat do kultury organizace, podávat očekávané výkony, a to po celou dobu na které

se uchazeč s organizací dohodli (Dvořáková, 2012, s.150). Na personální výběr se pohlíží jako na jednu z nejúspěšnějších cest k dosažení kvalitního pracovního týmu a celkově k prosperitě organizace (Bělohlávek, 2001, s.365). Pro výběr zaměstnanců slouží spousta metod, které si později uvedeme konkrétněji. Všechny tyto diagnostické metody by měly splňovat určité psychometrické vlastnosti, aby byl výběr uchazečů úspěšný.

## **4.1 PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI METOD**

K dosažení úspěšného výběru zaměstnanců uvádí Evangelu (2009, s.28), že je třeba, aby diagnostické metody splňovaly následující psychometrické vlastnosti:

- Objektivita
- Reliabilita
- Standardizace
- Validita

### **4.1.1 Objektivita**

Objektivita znamená to, že výsledky a hodnocení nejsou závislé jen na zadávajícím, ale že ani testovaný nemá možnost výsledky ovlivnit ke svému prospěchu. Objektivita je ovlivněna několika faktory, na které bychom se měli soustředit. Jedním z nejdůležitějších jsou pokyny, které by měly být zadávány správně a jednotně. Dalším faktorem je prostředí a podmínky, které by měl mít každý uchazeč stejné (Evangelu, 2009, s.26). Objektivní vyhodnocení může být aplikováno i u posuzování různých slohových prací, nejen u uzavřených otázek. U slohových prací je však důležité, aby pozorování postupu převládalo nad pozorováním formy (Kolman, 2010, s.36). Další možností, jak dosáhnout objektivity, je zavést diskusi v oblasti tématu, na které je metoda zaměřena, se svými kolegy. Pro odstranění subjektivního hodnocení nám může napomoci i zkušený kouč (Evangelu, 2009, s.27).

#### **4.1.2 Reliabilita**

Reliabilitou je myšlena spolehlivost. Pokud test splňuje reliabilitu, tak při opakování jednoho testu u stejného člověka by měl být výsledek vždy stejný. Kdyby tomu tak nebylo, test by nebyl spolehlivý a nebyli bychom schopni z výsledků vyvodit důvěryhodné závěry (Kolman, 2010, s.35). Aby metoda tuto vlastnost splňovala, lze dosáhnout například tím, že porovnáme námi vytvořenou metodu s metodou již ověřenou, nebo i několika jinými metodami (Evangelu, 2009, s.27).

#### **4.1.3 Standardizace**

Pokud metoda splňuje standardizaci, znamená to, že se snaží dodržovat stejné a neměnné podmínky a průběh situace, měření, vyhodnocování a registrace. Jak je vidět, tak standardizace se velmi prolíná s objektivitou. Standardizace napomáhá k tomu, abychom zjistili, kde se vyskytuje uchazeč, respektive na jaké pozici je v porovnání s ostatními. Určování standardů je dlouhý proces výpočtů, ověřování, porovnávání a průzkumů (Evangelu, 2009, s.28). Standardizace je obtížněji dosažitelná u testů s otevřenými otázkami či u slohových prací. U takových druhů testů je velmi důležité mít k dispozici konkrétní návod, jak u hodnocení postupovat a výsledky hodnotit (Kolman, 2010, s.36).

#### **4.1.4 Validita**

Tato vlastnost zjišťuje, jestli se jedná opravdu o přesnou metodu, jejíž výsledky testování měří to, co by měřit měly. Validitu můžeme pozorovat ze dvou úhlů, jako obsahovou, nebo jako kritériální validitu. Obsahová validita má na starosti, aby korespondoval obsah používané metody se zjišťovanou vlastností. Validita kritériální klade důraz na nutnost shody mezi kritériem a výsledkem. Kritéria můžeme považovat za standart, se kterým jsou výsledky uchazečů porovnávány a následně hodnoceny (Evangelu, 2009, s.30).

## **4.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Pokud je dosaženo potřebného množství uchazečů o dané pracovní místo, následuje několik kroků k výběru toho nejvhodnějšího. Výběr probíhá za použití různých kombinací metod výběru. Před samotným výběrem, je třeba vytřídit nevhodné uchazeče. K tomu často slouží dokumenty, jako je podnikový dotazník, průvodní dopis nebo životopis. Uchazeči jsou podle těchto dokumentů tříděni do kategorií přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní, podle toho, jak splňují klíčová kritéria specifikace pracovního místa. Do dalšího kroku či fáze výběru jsou zváni uchazeči z kategorie přijatelní (Armstrong, 2010, s.358).

### **4.2.1 Životopis**

Hodnocení dle strukturovaného životopisu je jednou z nejčastějších metod výběru, která je většinou doplněna o další metodu výběru. V tomto dokumentu najdeme údaje o uchazečích, které ukazují, jak se vyvíjí jejich osobní a profesní život. Strukturovaný životopis by měl být psaný přehledně, logicky a chronologicky od nejnovějších informací po nejstarší. Posuzování životopisu personalistům slouží k následné přípravě na pohovor, kdy mu životopis slouží jako podklad pro vytvoření doplňujících otázek (Dvořáková, 2012, s.152).

Podle Dvořákové (2012, s.152) by se měl personalista při hodnocení životopisu zaměřit na následující jevy:

- častost změn zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí,
- jestli se v těchto změnách objevuje cílevědomost a kontinuita,
- důvody uvedených změn,
- délka uvedených pracovních poměrů,
- zda má uchazeč dokončené studium, které začal,
- to, jestli jsou životopisu viditelné mezery mezi změnami vzdělávání či zaměstnáním,
- zda neshledáme zvláštní termíny při ukončování zaměstnání,
- data v životopise by měla korespondovat s dalšími dodanými dokumenty jako je vysvědčení nebo pracovní posudky,

- zvláštní důvody, které vedly ke změně vzdělání či zaměstnání.

Pro to, aby se nám lépe třídili uchazeči podle životopisu, tak Evangelu (2009, s.36) doporučuje vytvoření vlastního dotazníku k životopisu. Ten by měl obsahovat řadu otázek, na které lze odpovědět ano či ne, možnost doplnění poznámky k dané otázce nebo doplňující otázku k pohovoru, pokud uchazeče pozveme do dalšího kola výběru.

Po zhodnocení životopisů, nejlépe s pomocí dotazníku k životopisu, by měly podle Evangelu (2009, s.39) vzniknout tři kategorie životopisů:

- vyhovuje zcela (tato skupina obsahuje nejméně životopisů, příprava na pohovory není náročná, jen je třeba dát si pozor na možnost přehánění uchazečů v jejich životopise),
- vyhovuje s výhradou (o něco početnější skupina než předchozí, příprava na pohovor je zde mnohem složitější, v této skupině při dobře vedeném následném pohovoru můžeme najít velmi vhodné a schopné uchazeče),
- nevyhovuje (tito uchazeči nejsou pozváni k výběrovému pohovoru, je zdvořilé těmto kandidátům poděkovat za zájem).

#### **4.2.2 Pohovory**

Další z nejčastěji využívaných metod výběru je pohovor. Pohovor slouží ke shromáždění většího množství informací o uchazeči, potvrzení informací ze životopisu, zjištění, jaké má uchazeč postoje a motivaci a ze značné části může pomoci odhadnout budoucí pracovní výkon kandidáta. Tyto nashromážděné informace můžeme poté srovnávat s ostatními uchazeči. Často nám také pohovor ukáže, zda se bude potencionální zaměstnanec hodit do firemní kultury a zapadne mezi ostatní pracovníky. Při tomto hodnocení však musíme dát pozor na častou chybu a tou je tzv. haló efekt, kdy promítáme do hodnocení své subjektivní předsudky. Pohovor dává i prostor organizaci, aby zapůsobila na uchazeče, ten má možnost vytvořit si vlastní úsudek o svém budoucím zaměstnavateli a následně přihlídnout k tomuto názoru při rozhodování, zda nabízené pracovní místo přijme, nebo odmítne (Armstrong, 2010, s.369).

Podle Armstronga (2010, s.369) bychom po zrealizování výběrového pohovoru měli být schopni odpovědět na tři základní otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Rozhovor může být podle Dvořákové (2012, s.154) veden třemi způsoby:

- strukturovaný (máme předpřipravené otázky, to nám ulehčí porovnávání mezi uchazeči, avšak se často stává, že už jsou to obecně známé otázky, na které se může uchazeč předem připravit podle toho, jaké odpovědi organizace posuzují jako žádoucí);
- nestrukturovaný (během tohoto pohovoru klade tazatel otázky předem nepřipravené podle toho, co vyžaduje pracovní místo, o které se kandidát uchází, nacházíme zde odpovědi na uchazečovu odbornou způsobilost, osobní charakteristiky a motivaci k práci);
- polostrukturovaný (kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru, je nejčastější).

Další otázkou před realizací výběrového pohovoru je to, zda bude probíhat jen s jedním tazatelem nebo před panelem posuzovatelů. Koubek (2011, s.108) uvádí několik výhod a nevýhod u těchto dvou možností:

#### **Pohovor „Mezi čtyřma očima“ (1+1)**

Výhoda pohovoru s jedním posuzovatelem je ta, že je pro tazatele jednodušší vést otázky a celkově celý pohovor správným směrem. Z druhé strany uchazeč o pracovní místo se při takovém pohovoru cítí příjemněji, než kdyby před ním sedělo několik posuzovatelů jako u výslechu. Tím, že je uchazeč uvolněnější, tak má tazatel větší možnost odhalit v neformální atmosféře povahové rysy uchazeče. Organizační výhodou je bezesporu to, že dva lidé se na místě, času a datu domluví snáze než větší skupina lidí.

Nevýhody můžou být následující. Subjektivita tazatele, pohovor se může odebrat k tématům nesouvisejícím s pracovním místem, nezkušenost posuzovatele, psaní poznámek bez přerušení pohovoru.

### **Pohovor před panelem posuzovatelů**

Pohovor s více posuzovateli je velmi často využíván. Záleží na velikosti firmy, povaze pracovního místa a na tom, jaké hodnotitele najdeme mezi panelem posuzovatelů. Zpravidla to může být majitel nebo nejvyšší pracovník, bezprostřední nadřízený volného pracovního místa, expert, který zná povahu pracovní pozice, pracovník na stejném pracovním místě, personalista nebo psycholog.

Mezi výhody patří zamezení subjektivity, všichni členové panelu mají odpovědnost za výběr, snadnější psaní poznámek, snadnější pozorování neverbálních jevů, větší možnost připravování otázek během pohovoru, pohovor dělá dojem odbornosti a spravedlnosti.

Nevýhody může uchazeč pocítit nervozitou, z velkého množství posuzovatelů. Pro posuzovatele může být zase nevýhodou organizace pohovoru. Je těžší najít čas, datum a místo, které by vyhovovalo všem. Další z organizačních nevýhod je to, že může dojít k nedorozumění mezi posuzovateli, kdo má jakou roli při pohovoru.

### **4.2.3 Testování**

Méně častá metoda výběru zaměstnanců je testování pracovní způsobilosti. Testy jsou brány spíše jako doplňkové metody, nikdy se s nimi nesetkáme u výběru samostatně (Koubek, 2007, s.175). Můžeme se setkat s metodami zaměřenými na mentální nebo kognitivní schopnosti, potom na specifické dovednosti a schopnosti nebo testy osobnosti (Dvořáková, 2012, s.153). Personalisté si často myslí, že při výběru zaměstnanců používají testy, přitom se jedná o projektivní techniky nebo dotazníky. Projektivní techniky mají výhodu v tom, že jsou těžko zmanipulovatelné. Můžeme zjistit osobnostní rysy uchazeče nebo jeho temperament z toho, co uchazeč vytvoří. Například obraz, jaké má tahy, barvy, velikost obrazu aj. Nebo co si představuje pod



prezentovanými útvary, barvami apod. Dotazníky taktéž zjišťují temperament a osobnostní charakteristiky, ale pomocí různě sestavených otázek, na které kandidát odpovídá (Evangelu, 2009, s.42).

Jako nejčastěji používané druhy testů pracovní způsobilosti uvádí Koubek (2007, s.176) následující testy:

- testy inteligence (snaží se zjistit uchazečovy duševní, smyslové nebo mechanické dispozice),
- testy schopností (tyto testy se snaží poznat již existující nebo potenciální mechanické, manuální či motorické schopnosti a předpoklady jejich rozvoje, vlohy, duševní schopnosti aj.),
- testy znalostí a dovedností (zjišťují znalosti a dovednosti, které si osvojil a naučil uchazeč během studia a práce),
- testy osobnosti (ukazují rysy osobnosti a povahy, jaké má myšlení, je-li extrovert či introvert, zkoumají též uchazečovy postoje, hodnoty, zájmy apod.),
- skupinové metody výběru pracovníků (fungují na podobné bázi jako assessment centre, uchazeči jsou ve skupině pozorováni, srovnáváni a hodnoceni při různých úkolech, jako jsou modelové situace, řešení problému či úkolu ve skupině)
- okrajové formy testů (nejsou tolik používané, z důvodu etiky, či validity, patří sem např. grafologie, polygraf, test čestnosti, drogové testy).

#### **4.2.4 Reference**

Reference by měla poskytovat spolehlivá osoba, která měla možnost sledovat uchazeče při výkonu práce. Jedná se o hodnocení na bázi telefonického rozhovoru, písemného doporučení apod. Reference nám ověřují již získané informace o uchazeči, ale také nám mohou poskytnout nové informace (Bělohlávek, 2001, s.370). Při dotazování se může využít formuláře, který by měl při žádosti o reference dodat potencionální zaměstnavatel (Armstrong, 2010, s.364).

Takový formulář může podle Armstronga (2010, s.365) obsahovat otázky typu:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledního roku?
- Zaměstnali byste jej opět?

#### **4.2.5 Assessment centre**

Posledních metoda výběru zaměstnanců, která bude v práci uvedena, je Assessment centre (dále jen AC). Organizačně i ekonomicky je to nejnáročnější metoda, avšak je-li provedena správně, tak i nejspolehlivější. AC probíhají na základě pozorování uchazečů při řešení různých úkolů a simulovaných situacích ve skupině dalších uchazečů (Bělohlávek, 2001, s.371). Díky své komplexnosti a složitosti je důležité, abychom vše od začátku promysleli a naplánovali. Pokud budeme využívat externí AC, je důležité, abychom si při výběru jasně definovali cíl, který by měl vycházet ze záměrů organizace (Ballantyne, 2004, s.66). Pokud vytváříme AC převážně z interních zaměstnanců, tak je třeba dbát na koordinaci celého týmu. Personalista by měl všechny hodnotitele zaškolit a dohlížet na průběh hodnocení a pozorování. Měly by být jasné cíle všech metod a jednotlivé body (Evangelu, 2009, s.44). Samotný průběh pozorování může trvat od

několika hodin po několik dní. Uchazečům se může jevit metoda velmi stresující, protože jsou zkoumáni po delší dobu ve společnosti svých konkurentů i v době přestávek a neformálních diskuzích, a to před mnohačetným panelem posuzovatelů (Tolley, 2011, s.9).

Podle Montaga (2002, s.24) jsou nejvíce používanými technikami tyto:

- řešení problému (jednotlivě či ve skupině),
- případové studie,
- manažerské hry,
- simulované situace (hraní rolí),
- hodnocení (sami sebe nebo ostatních účastníků),
- „třídění došlé pošty“,
- vedení debaty nebo klasické diskuse,
- prezentace,
- řízený rozhovor s účastníkem,
- psychodiagnostické metody na bázi testů.

Důležité je řazení jednotlivých technik AC. Rozhodně není efektivní řadit za sebou aktivity, které vyžadují stejné oblasti myšlení. Vhodnější způsob je řadit techniky střídavě. V následující tabulce můžeme vidět rozvrh AC trvajícím jeden den, za předpokladu 7 účastníků, 5 hodnotitelů včetně externího psychologa. Měly by být k dispozici: zasedací místnost, místnost pro individuální pohovory, kamera pro videozáznam, psací potřeby, firemní propagační materiály pro účastníky (Evangelu, 2009, s.44).

Tabulka 1: Ukázka scénáře jednodenního Assessment Centre (AC)

Čas	Aktivita	Zodpovědná osoba
8.00–8.30	prezentace firmy a její struktury; seznámení s firemní filosofií	ředitel /manažer střediska
8.30–8.35	organizace a hlavní body AC	personalista, popř. zodpovědná osoba za výsledky AC
8.35–10.00	1. blok psychologických testů (IQ, koncentrace)	psycholog-externista
10.00–10.15	přestávka	
10.15–11.00	modelová situace (dle výběru z metodické části)	tým pozorovatelů s psychologem
11.00–12.00	2. blok psychologických testů (operativní rozhodování, test na speciální znalosti k pozici)	psycholog, personalista nebo firemní odborník na konkrétní specializaci
12.00–13.00	oběd	
13.00–13.15	méně náročná skupinová metoda (dle výběru z metodické části)	tým pozorovatelů

**Zdroj:** Zpracování podle EVANGELU, J. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009, s.44.

Jak už bylo uvedeno v kapitole *Psychometrické vlastnosti metod*, aby byla zaručena efektivita metody, je třeba, aby splňovala daná kritéria. Níže uvedená tabulka znázorňuje možnosti přesných informací u metody AC (Evangelu, 2009, s.32).

Tabulka 2: Možnosti přesných informací v personální práci personalisty při používání AC

Metoda/ možnosti zpřesnění	Objektivita	Reliabilita	Standardizace	Validita
Assessment Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>přesné a stejné zadání</li> <li>jednoznačně zadané otázky, cvičení a úkoly</li> <li>proškolení komise o charakteristikách a sjednocení jejich znění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>více posuzovatelů</li> <li>ověření parametrů dotazníku při jeho zakoupení</li> <li>porovnání s jinou metodikou na stejné téma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>důraz na výběr metod</li> <li>definice požadovaného cíle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definice kritérií</li> <li>v případě možností porovnání s výsledky dříve absolvovaných metod</li> </ul>

**Zdroj:** Zpracování podle EVANGELU, J. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009, s.31.

## **Shrnutí teoretické části**

Teoretická část obsahuje výčet informací a názorů autorů v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. Podtrhuje významné informace a postupy hodící se pro nábor a výběr animátorů, a slouží jako podklad pro tvorbu praktické části bakalářské práce. Na základě teoretické části byla sestavena osnova části praktické. Nejvíce byly využity poznatky a informace o profesiografii, popisu pracovního místa, inzerci a assessment centre.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **Úvod do Praktické části**

Následující část práce obsahuje analýzu procesu náboru a výběru animátorů v CK Alexandria a návrh na změnu stávajícího procesu. V úvodu je představena firma, animační programy a pracovní náplň animačního týmu. Kvantitativní analýza z hlediska počtu uchazečů a potřeby animátorů je provedena za rok 2014 – 2017. Kvalitativní analýza celého procesu náboru a výběru je provedena pro rok 2017. K získání většího množství informací bylo využito dotazníkového šetření uchazečů na výběrovém řízení a výpověď vykonavatele práce. Ze získaných informací a dat byl vytvořen popis pracovního místa, na jehož základě byly sestaveny požadavky na animátora.

V závěru praktické části je zpracován návrh na změnu procesu náboru a výběru animátorů. Využití této změny by mělo vést k náboru žádoucích uchazečů, úspěšnému výběru, který zvýší kvalitu animací v destinacích a následnému zmírnění fluktuace animátorů.

Výzkum v praktické části je zaměřen pouze na řadového animátora. Požadavky, kladené na vedoucího animačního týmu, jsou širšího charakteru.

## **5 OBECNÉ INFORMACE O CK ALEXANDRIA**

---

Cestovní kancelář Alexandria je společnost s ručením omezeným v čele s jednatelem Ing. Alexandrem Pavlovem, se sídlem v Praze. Je jednou z největších cestovních kanceláří v České republice a vznikla v roce 1993. CK má širokou škálu nabídky od pobytů v ČR, až po známá evropská letoviska, exotické země a lyžařská střediska. Také nabízí skupinové a podnikové zájezdy a rekreace. Je největším touroperátorem pro Bulharsko, ale zaměřuje se také na řecká letoviska, kde její nabídka patří též mezi největší na trhu. Firma spolupracuje s fondem pro ohrožené děti Klokánek, dále spolupracuje s Ministerstvem vnitra ČR a Ministerstvem obrany ČR. Stále populárnější začínají být zájezdy na míru, což znamená na přání a konkrétní požadavky skupiny či jednotlivce, i tuto službu společnost poskytuje.

CK nezahálí ani v nabídce programů. Nabízí klientům garanci nejnižších cen, kde jsou speciální nabídky pro seniory, rodiny a od roku 2009 i animační programy. Jako první cestovní kancelář v České republice může nabídnout čistě české animační týmy s celým animačním programem v českém jazyce. Animační programy budou blíže rozvedeny v další podkapitole. Dále organizuje různé marketingové programy, například kapesné či stravenky na dovolenou pro klienty. Firma sice spolupracuje s několika cestovními agenturami, ale dbá na rozšiřování svých vlastních poboček, kde může klientům zajistit kvalitní služby a maximální servis. Mezi největší investici CK Alexandria, která proběhla v roce 2008, patří vlastní klubové hotely v Bulharsku, proto může nyní nabídnout maximální služby za nejnižší ceny v této oblasti. Za největší novinku může CK Alexandria považovat získání polské cestovní kanceláře Net Holiday.

## **5.1 ANIMAČNÍ PROGRAMY**

Animační programy jsou aktivity zaměřené na využití volného času na dovolené. Animace v CK Alexandria jsou speciálně navrženy pro děti i dospělé, od sportovních aktivit, přes kreativní činnosti, až po večerní zábavná představení. CK organizuje tyto programy v destinacích: Turecko, Řecko, Bulharsko a Španělsko. V destinaci mají na starosti tyto aktivity 4-5 členné české týmy. V jiných případech bývá zvykem, že jsou animační týmy mezinárodního složení z různých CK, či přímo hoteloví animátoři. Alexandria je jedinou českou cestovní kancelář, která nabízí celý tým složený z její českých animátorů, kteří se primárně věnují hostům své CK. Animační programy probíhají v letní sezóně od května do října. Ve většině případů jsou v okrajových měsících přítomni 2-3 animátoři, v hlavní sezóně od poloviny června do poloviny září jsou týmy úplné.

Animace se můžou v jednotlivých týmech mírně lišit. Záleží na vybavení a prostorových možnostech hotelu. Animátoři mají na starost následující aktivity:



- sportovní aktivity (volejbal, vodní pólo, pétanque, šipky, lukostřelba, rozcvička, zumba, aqua-aerobic, ping-pong, badminton aj.);
- dětský klub (sportovní hry s dětmi, výtvarné a kreativní činnosti, speciálně zaměřené dny: indiánský den, pirátský den, sportovní olympiáda aj.);
- dětská diskotéka a večerní programy (speciálně organizovaná diskotéka pro děti, taneční vystoupení, zábavné scénky, soutěže hostů aj.);
- péče o hosty (vítání a loučení se s hosty během příjezdu a odjezdu, spoluúčast na delegátských schůzkách, řešení běžných problémů na recepci aj.).

Ukázka pracovního dne animátora je znázorněna v příloze profesiografie, výpověď zaměstnance.

## **5.2 ANIMAČNÍ TÝM**

Jedna z výrazných odlišností od jiných animačních týmů je jeho složení. V klasickém mezinárodním týmu je každý člen zaměřen jen na určité aktivity (sportovní animátor, animátor dětského klubu, externě zajištěné večerní programy, vedoucí týmu aj.). V animačních týmech CK Alexandria toto dělení nenajdeme. Tým se skládá většinou z 5 členů, 2 chlapci a 3 dívky, z čehož je jeden vedoucí. Všichni mají na starosti všechny aktivity, ve kterých se během dne střídají a v závěru dne mají všichni společně večerní představení. Vedoucí pracuje stejně jako ostatní a navenek by nemělo být úplně znát, kdo je vedoucí. Snaží se usměrňovat a řídit tým, organizovat aktivity, delegovat úkoly, vytvářet animační programy, nástěnku apod. Animátoři spolu tráví mnoho času, nejenom v práci, ale také spolu bydlí. Tudíž spolu tráví několik měsíců skoro 24 hodin denně, a to vyžaduje opravdu specifické vlastnosti a schopnosti, aby tým stále fungoval bez větších problémů. Požadované vlastnosti, schopnosti a dovednosti animátora budou dále rozvedeny v kapitole Popis pracovního místa, podkapitola Specifikace požadavků.

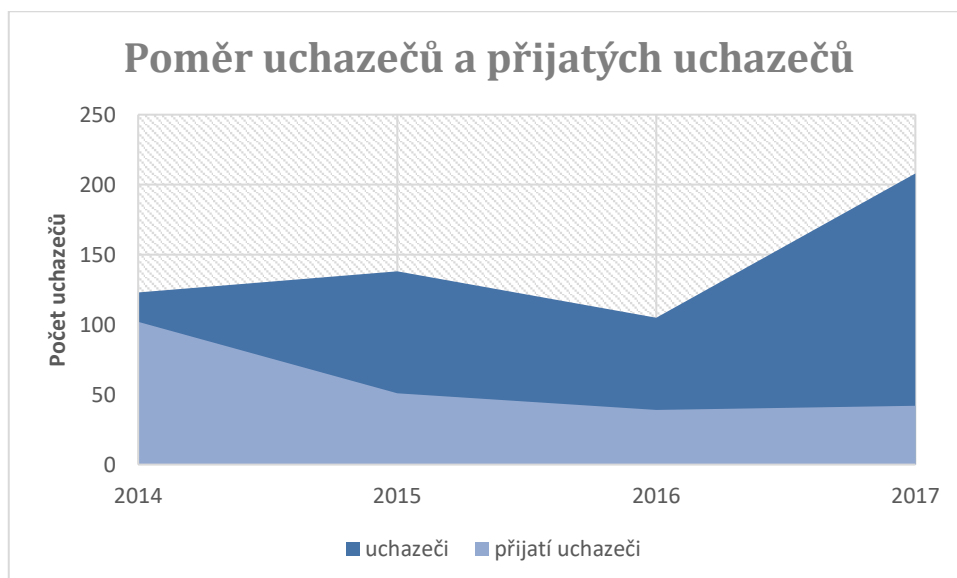
## 6 NÁBOR A VÝBĚR ANIMÁTORŮ CK ALEXANDRIA

Animační programy fungují v CK Alexandria již od roku 2009. Avšak větší rozvoj byl zaznamenán v roce 2014. Data ke komparaci jednotlivých let byla poskytnuta tedy od roku 2014, kdy se začala vést detailněji databáze animátorů. Obecná analýza počtu uchazečů a stávajících animátorů je srovnána v letech 2014 – 2017. Kvalitativní analýza náboru a výběru je provedena za rok 2017.

### 6.1 KOMPARACE NÁBORU A VÝBĚRU V ROCE 2014-2017

Na základě poskytnutých dat byly sestaveny následující grafy. V grafech se poměruje počet uchazečů, stávajících animátorů, potřeby animátorů a nově přijatých uchazečů.

Graf 1: Poměr přijatých uchazečů

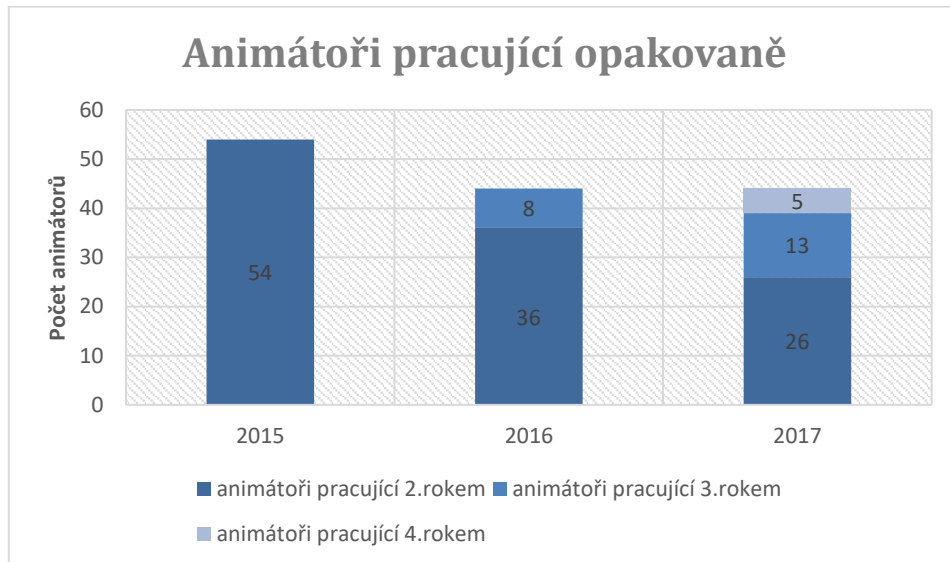


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že v posledním roce rapidně stoupl počet uchazečů, téměř o dvojnásobek. Avšak z celkového počtu 208 uchazečů se výběrového řízení účastnilo 125. Pro budoucí inzerci by bylo dobré zjistit, kde nejčastěji našli inzerci uchazeči, kteří se ve skutečnosti konkurzu nezúčastnili.

Dalším výrazným rozdílem je počet přijatých animátorů v roce 2014 a v následujících letech. Tuto skutečnost lze odůvodnit velkým rozmachem animačních programů v roce 2014.

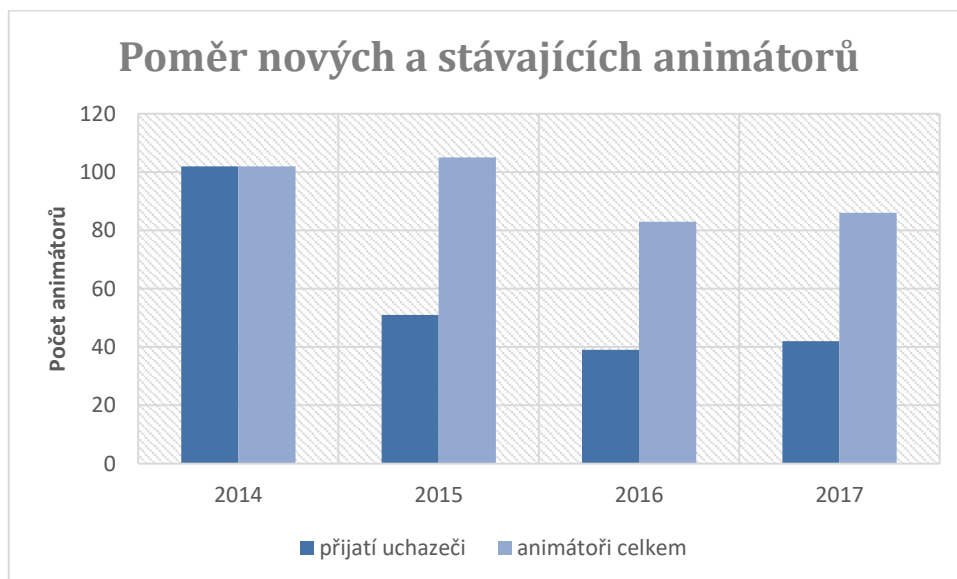
Graf 2: Stávající animátoři



Zdroj: vlastní zpracování

Počet animátorů animujících v dalších letech má v průměru klesající tendenci. To je jeden z důvodů proč se zamyslet nad změnou samotného náboru a výběru, tak i nad systémem odměňování, adaptace, školení a motivace.

Graf 3: Složení animátorů



*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední graf poskytuje informace týkající se poklesu celkové potřeby animátorů a poměru nových a stávajících animátorů. Průměrně polovina animátorů tvoří nově přijatí animátoři. Tato situace se pomocí školení a stávajících animátorů zvládne, za předpokladu dalších tréninků v destinaci. Příznivější by však byla situace, kdy bude převažovat počet animátorů stávajících. Pokles potřeby celkového počtu animátorů po roce 2015 by se mohl odůvodnit celkovou situací ve světě a zvýšeným počtem teroristických útoků, takže mají lidé větší obavu cestovat do zahraničí. Animační programy byly omezeny v destinaci Turecko.

Následující tabulka ukazuje průběžnou proměnu náplně výběrového řízení a inzerce v posledních letech.

*Tabulka 3: Komparace náboru a výběru v letech 2014-2017*

rok	aktivity	inzerce
2014	pohovor s jedním uchazečem, anglický jazyk	FB, webové stránky, pracovní portály
2015	pohovor s jedním uchazečem, anglický jazyk, taneční zkouška	FB, webové stránky, pracovní portály
2016	osobní medailonek, nácvik scénky, taneční zkouška, anglický jazyk	FB, pracovní portály, VŠ, SŠ, ZUŠ, divadelní spolky, webové stránky vlastní a stránky VŠ, SŠ
2017	pohovor v týmu, mluvení do mikrofону, taneční a pohybové zkoušky, anglický jazyk	FB, pracovní portály, VŠ, SŠ, ZUŠ, divadelní spolky, webové stránky vlastní a stránky VŠ, SŠ

*Zdroj: vlastní zpracování*

Proces náboru a výběru se postupně rozvíjel. V počátku animačních programů dominoval výběru pouze klasický pohovor s uchazečem v českém a anglickém jazyce. V roce 2015 byla zavedena zkouška tanečních dovedností, která se jevila po uplynulé sezóně jako nezbytná. Velký zlom nastal v roce 2016, kdy byl poprvé aplikován pohovor v týmu a také tvorba osobního medailonku. Osobní medailonkem je míněno minutové video, kterým se měl uchazeč představit a zaujmout hodnotitele. Tato fáze výběru byla velmi účinná pro selekci nevhodných uchazečů. Vyřadili se uchazeči, kteří nedodrželi bez vážnějšího odůvodnění termín či vůbec úkol nesplnili

a dále uchazeči s nevyhovujícím medailonkem. Tato část výběru byla pro další rok zrušena z důvodu časové náročnosti i přes osvědčení techniky. Další osvědčená metoda, avšak časově náročná, byl nácvik scének, který ověřoval uchazečovu schopnost improvizovat a být kreativní. Naopak pohovor v týmu se osvědčil jak z hlediska času, tak i z možnosti získání potřebných informací o uchazeči, metoda byla využita i v následujícím roce. Proces náboru a výběru animátorů v roce 2017 je detailně popsán v další kapitole.

## **6.2 NÁBOR A VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ 2017**

### **6.2.1 Plánování**

Plánování náboru a výběru nových animátorů pro rok 2017 začalo v listopadu předchozího roku. Klíčovým bodem je ustanovení počtu klubových hotelů a s tím související potřebný počet animátorů. Pokud už je znám počet animátorů, je třeba zjistit, kolik stávajících animátorů má zájem o práci v nadcházející sezóně. Tento průzkum je ukončen ke konci kalendářního roku. Získají se určitá potřebná data k plánování počtu nových animátorů, ale tato data se musí brát s rezervou. Nejde zde o závaznou dohodu mezi cestovní kanceláří a animátorem, jde pouze o průzkum zájmu.

### **6.2.2 Inzerce**

Inzerát byl zveřejněn na FB stránkách cestovní kanceláře, webových stránkách, na nástěnkách vybraných středních a vysokých škol (některé školy prezentovaly inzerci na svých stránkách), na veřejných pracovních portálech, ZUŠ a v divadelních spolcích při VŠ. U inzercí a šíření povědomí o nabízeném pracovním místě animátora hraje velkou roli známost. Mnozí uchazeči se přihlásili na základě doporučení stávajících animátorů či ze zkušeností s animacemi na dovolené. Ve firmě je v systému odměňování zaveden i bonus za doporučení vhodného uchazeče (musí se však prokázat jeho schopnost během pracovní sezóny).

Požadavky na animátora, které byly zveřejněny v inzerci, byly vytvořeny na základě náplně práce animátora, potřebách týmové práce a samostatnosti.

První zveřejněný inzerát dne 16. 12. 2017 vypadal následovně:

### **Animátor /-ka v klubovém hotelu**

Cestovní kancelář Alexandria hledá animátory do svých klubových hotelů v Bulharsku, Řecku, Turecku a Španělsku.

**Nabízíme:** Zajímavou práci plnou legrace a zábavy na skvělém místě a ve výborném kolektivu, zázemí stabilní společnosti fungující na trhu cestovního ruchu více než 25 let.

**Požadujeme:** komunikativní osobnost s příjemným vystupováním, plnoletost, min. středoškolské vzdělání (vzdělání či studium oboru cestovní ruch výhodou), spolehlivost a samostatnost, komunikační znalost anglického jazyka, flexibilitu a dynamičnost, schopnost pracovat v týmu, zkušenosti či talentové předpoklady pro práci s dětmi i dospělými, a hlavně časovou flexibilitu: možnost odjet v létě na delší dobu do zahraničí.

Pokud máte o pozici animátora zájem, zašlete nám do 24. 2. 2017 svůj životopis s průvodním dopisem na email [animace@alexandria.cz](mailto:animace@alexandria.cz).

V průvodním dopise prosím rovnou uvádějte své časové možnosti (od kdy do kdy můžete být v létě pracovně v zahraničí). V případě, že nás Váš životopis zaujme, budete pozváni na pohovor a casting.

Obrázek 1: Inzerát



Zdroj: vlastní zdroj

### 6.2.3 Životopis

Jednou z podmínek pozvání k výběrovému řízení bylo zaslání životopisu. Možnost poslat životopis byla do konce února 2017. Váha důležitosti životopisu ve výběrovém řízení na pracovní místo animátor není značná. Je to jedno z méně důležitých kritérií, slouží ale k utřídění uchazečů a k přípravě doprovodných otázek u pohovoru.

Životopisy se následně utřídily a uchazeči byli pozváni k výběrovému řízení.

### 6.2.4 Výběrové řízení

Výběrové řízení proběhlo během 3 dnů, z čehož poslední den byl náhradní termín pro uchazeče, kteří měli problém dostavit se v řádném termínu. Řádný termín byl vypsán na neděli 5. 2. 2017 a na pondělí 6. 3. 2017. Společnost se snaží vyhovět svým uchazečům, proto bere v potaz jejich časové možnosti. Většinou se jedná o studenty, často studenty posledního ročníku střední školy. Tuto skutečnost řeší CK uskutečněním výběrového řízení v neděli a v jeden všední den. Náhradní termín byl uskutečněn také v neděli. Uchazečům bylo umožněno vybrat si hodící se termín.

Jako hodnotitel se výběrového řízení účastnil i marketingový ředitel CK Alexandria. Dále dva manažeři animačních programů a čtyři zkušení animátoři.

#### 6.2.4.1 Organizační informace

Tabulka 4: Organizační informace výběrového řízení

Datum	05.02.2017	06.02.2017	05.03.2017
Časové rozmezí	9.00 - 12.00	9.00 - 12.00	9.00 - 12.00
	13.00 - 16.00	13.00 - 16.00	
Místo	ZŠ Špitálská	ZŠ Špitálská	ZŠ Špitálská
Počet uchazečů	50	50	25
Počet organizátorů	7	7	7

Zdroj: vlastní zpracování

Jak znázorňuje tabulka, výběr probíhal ve 3 hodinových blocích. Každý blok byl vyčleněn 25 uchazečům, kteří se každou hodinu účastnili jiné aktivity. Při příchodu dostal uchazeč své číslo, se kterým byl vyfocen a měl ho po celou

dobu výběru na oděvu. Uchazeči byli rozděleni do 5 skupin po 5 lidech a střídali se na následujících aktivitách:

- zkouška z anglického jazyka,
- pohybové zkoušky,
- pohovor v týmu a práce s mikrofonem.

#### **6.2.4.2 Zkouška z anglického jazyka**

Zkoušku z anglického jazyka vedl zkušený animátor, který zjišťoval znalost a dovednost anglického jazyka. Zkoušení probíhalo formou pohovoru, kde převažoval monolog uchazeče, který si losoval jednu z 15 otázek. Otázky byly zaměřeny na řešení situací, které mohou nastat při práci animátora. Níže je uvedeno několik příkladů zkušebních otázek:

- Co bys dělal, kdyby celý den přšelo a nebyla by možnost zrealizovat většinu animačních aktivit?
- Jak bys zareagoval na situaci, když by si ublížilo dítě v dětském klubu, které nebude rozumět česky ani anglicky?



### 6.2.4.3 Pohybové zkoušky

Obrázek 2: Taneční zkouška



Zdroj: vlastní zdroj

Zkoušky pohybových dovedností byly rozděleny na dvě části. První část byla zaměřena na práci s míčem a druhá část na taneční dovednosti. Tato část výběrového řízení byla opět vedena zkušenými animátory.

V první části hráli uchazeči volejbal. Jednou z míčových her, která je součástí každé výuky tělesné výchovy je právě volejbal, proto byl zvolen jako součást výběrového řízení. Každý, kdo je alespoň z části pohybově zdatný, by měl tuto činnost zvládnout. Nesledovalo se, zda umí uchazeč pravidla, pozornost byla zaměřena na:

- aktivní zapojení do hry,
- spolupráci v týmu,
- práci s míčem.

Druhá část pohybové zkoušky byla orientována na:

- taneční dovednosti a schopnosti,
- cit pro rytmus,
- taneční paměť.

V první fázi se tančilo na jednu písničku z dětské diskotéky, při které animátoři simulovali práci s dětmi, aby měli uchazeči větší představu o této večerní animační aktivitě. Během tohoto tance nebyla sledována správnost tanečních pohybů, ale zda se uchazeč nestydí a dokáže improvizovat. V druhé fázi měli uchazeči za úkol zvládnout zatančit jeden tanec z večerního programu pod vedením zkušených animátorů. Choreografie byla učena krok po kroku a několikrát s hudbou i bez hudbu. V poslední fázi přišel na kontrolu marketingový ředitel a manažeři animačních programů, kteří měli výkon zkontrolovat a vše bylo zaznamenáno na kameru pro opětovnou kontrolu. Mezi důležitá kritéria patřil cit pro rytmus a taneční paměť.

#### **6.2.4.4 Pohovor v týmu a práce s mikrofonom**

*Obrázek 3: Pohovor v týmu*



**Zdroj:** vlastní zdroj

Týmový pohovor vedl marketingový ředitel s manažery animačních programů. Na každou skupinu spadalo průměrně 20 minut. Tým měl za úkol se v prvních 5 minutách seznámit a vymyslet způsob, kterým se následně

představí jako tým. Průběh seznamování pozoroval panel hodnotitelů a zaměřoval se na uvedená kritéria:

- verbální schopnosti (vyjadřování, vybrané informace, pokládané otázky)
- naslouchání,
- organizační schopnosti,
- pozici v týmu.

Forma pohovoru v týmu má několik výhod pro výběr na pracovní pozici animátora. Pro zmíněnou pozici má nad obsahovou stránkou větší váhu to, jakým způsobem se uchazeč projevuje, jak pracuje v týmu, dokáže-li dát prostor ostatním, je-li průbojný nebo se naopak neprojevuje, jak vnímá ostatní a jak se v týmu cítí.

Další fáze pohovoru byla představování celého týmu do mikrofonu. V rámci představování byl mikrofon zahrnut z několika důvodů: zkušenost a představa, co práce s mikrofonem obnáší; zjištění stupně trémy; verbální projev před větším publikem aj. Po představení týmu měli hodnotitelé doplňující otázky, na které uchazeči odpovídali opět do mikrofonu.

Posledním bodem pohovoru byl rychlý nácvik a improvizace. Ze zjištěných informací během pohovoru a z informací životopisu vybrali hodnotitelé společné body a na tomto základě zadali úkol. Úkoly byly různého charakteru, například vymyslet dramatickou scénku na dané téma, taneční vystoupení, zpěv aj. Přínosem posledního úkolu bylo zjištění těchto kritérií:

- schopnost improvizovat,
- schopnost práce v týmu,
- kreativita,
- spontánnost a rychlé myšlení.

#### **6.2.4.5 Doplnující informace**

Během každého střídání týmů na aktivitách se všichni uchazeči sešli s hodnotiteli v hlavní hale, kde se zodpověděly případné otázky a zorganizoval přesun týmů na aktivity. V hlavní hale byla k dispozici zkušená

animátorka, která měla na starosti přesuny týmů, životopisy, focení a přidělování čísel uchazečům. Součástí její práce bylo zodpovídání otázek uchazečů a jejich pozorování mimo aktivity v přirozenějším prostředí mezi ostatními uchazeči. Stejný úkol pozorování měli i další zkušení animátoři, kteří byli k dispozici uchazečům k poskytnutí různých zajímavostí o práci animátora, které se jinde nedozví.

Na konci výběrového řízení proběhla závěrečná řeč manažerů animačních programů, při které bylo uchazečům oznámeno, do jakého data a jakou formou budou vyhlášeny výsledky.

#### **6.2.5 Vyhodnocení**

Po uskutečnění výběrového řízení v náhradním termínu vybrali hodnotitelé podle určených požadavků a potřeby nejvhodnější uchazeče, kteří byli formou e-mailu informováni o přijetí. Přijatým uchazečům a stávajícím animátorům začíná v měsíci duben školení a následné rozřazení do destinací a svého týmu.

## **7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

---

Je důležité mít přehled o tom, zda je výběrové řízení dobře organizováno a zda je uchazečům poskytnuto dostatečné množství informací. Povědomí o zmiňovaných informacích slouží jako podklad pro možnou inovaci procesu s výsledkem efektivního výběru a náboru animátorů. Nejpřínosnější zpětnou vazbu v tomto ohledu mohou poskytnout samotní uchazeči o pracovní místo.

V tomto případě bylo použito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo všech 125 uchazečů o pracovní místo animátora. Respondenti vyplňovali dotazník bezprostředně po skončení výběrového řízení.

Dotazník obsahoval 7 otázek různého charakteru. Jako proměnné byl vybrán věk a pohlaví. Vzor dotazníku je uveden v příloze.

## 7.1 CÍLA A HYPOTÉZA VÝZKUMU

### Cíl dotazníkového šetření

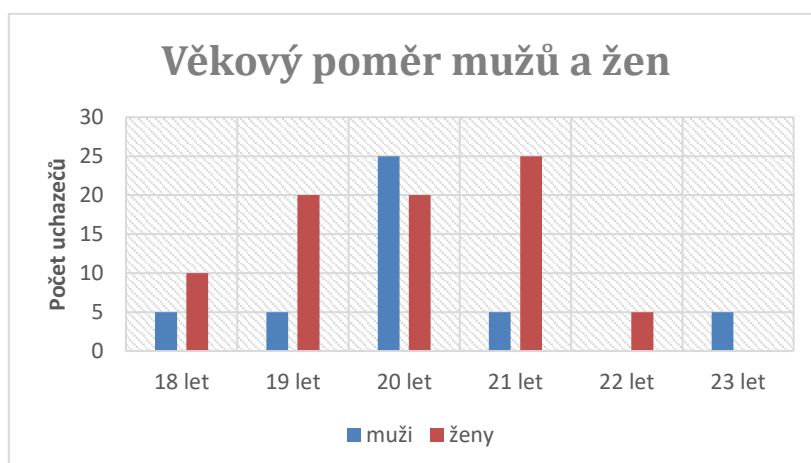
Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění náročnosti aktivit výběrového řízení z pohledu uchazečů o pracovní místo a to, zda bylo poskytnuto uchazečům dostatečné množství informací ze strany hodnotitelů.

### Výzkumná hypotéza

- Uchazečům je poskytnuto dostatečné množství informací.
- Stupnice aktivit podle náročnosti, seřazena od nejlehčí aktivity po nejtěžší aktivitu:
  1. Anglický jazyk
  2. Hra s míčem
  3. Týmová práce
  4. Mluvení do mikrofону
  5. Tanec

## 7.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Graf 4: Věkový poměr mužů a žen

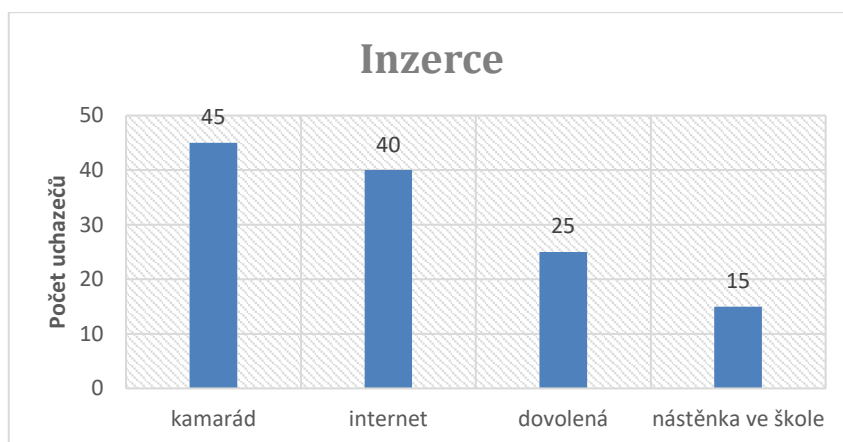


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu uchazečů tvořilo 36 % mužů a 64 % žen. Výše uvedená tabulka znázorňuje věkový poměr mužů a žen. Nejvíce uchazečů bylo ve

věku 20 let, což poukazuje na skutečnost, že většina uchazečů má zájem o práci v zahraničí po prvním ročníku vysoké školy.

Graf 5: Inzerce

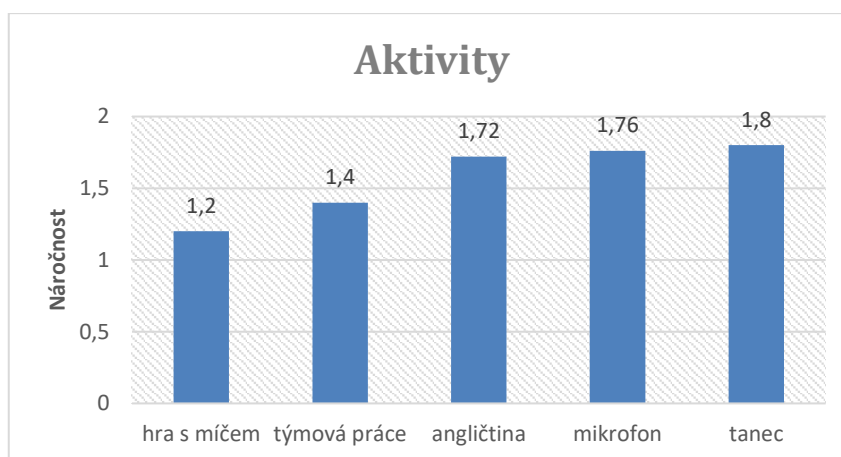


Zdroj: vlastní zpracování

Při dotazníkovém šetření bylo využito možnosti zjistit pomocí otevřené otázky, kde se uchazeči nejčastěji setkali s pracovní nabídkou. Nejčtenějším případem bylo povědomí o pracovním místě od kamarádů. Tento výsledek dokládá to, že ve firmě funguje systém odměňování i na základě bonusů za doporučeného uchazeče. Pokud se uchazeč přijme na pracovní místo a během pracovní sezóny dokáže své schopnosti, zaměstnanec, který uchazeče doporučil, dostane předem daný finanční bonus.

Na druhém místě se nahází skupina uchazečů, kteří se seznámili s inzerčí na internetu, a to ve většině případech na sociální síti Facebook. Mezi všemi uchazeči bylo 25 respondentů, kteří se o pracovní nabídce dozvěděli na dovolené, kde animační tým pracoval. U těchto uchazečů je výhodou jejich povědomí o pracovní náplni animátora. Nejmenší, přesto početnou skupinou jsou uchazeči, kteří se shledali s inzerčí na školních nástěnkách. V 6. kapitole, podkapitola *Nábor a výběr v roce 2017*, je uvedeno, že inzerce byla zveřejněna na několika místech, jako jsou stránky VŠ, SŠ, ZUŠ či pracovní portály. Jelikož se ani jedno místo neobjevilo v odpovědích respondentů, je na zvážení CK, zda na těchto místech inzerovat pracovní nabídku i nadále.

Graf 6: Aktivity

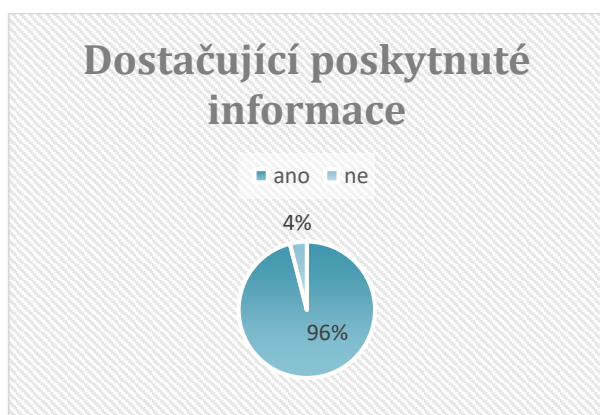


**Zdroj:** vlastní zpracování

Pro zjištění náročnosti jednotlivých aktivit bylo využito otázky s možnými odpověďmi na škále v numerickém formátu se stupnicí od 1 do 5. Číslo 1 vyjadřuje velmi lehkou aktivitu a naopak číslo 5 vyjadřuje aktivitu velmi náročnou. Odpovědi respondentů se v průměru pohybovaly na škále mezi číslem 1 až 2, tedy velmi lehké aktivity. Lze tedy polemizovat nad otázkou, zda jsou uchazeči v aktivitách nadprůměrní, nebo jsou naopak aktivity velmi lehké.

Stanovená hypotéza se z části potvrdila. Jako nejtěžší činnost byl vyhodnocen tanec, druhou nejobtížnější aktivitou je mluvení do mikrofonu. Ostatní předpoklady se nepotvrdily. Umístění anglického jazyka je na třetím místě. Důvodem tohoto umístění může být náročnost kladených otázek, které je složité vyřešit i v rodném jazyce. Otázky byly dle mého názoru těžké z hlediska vyřešení situace. Modelové situace by bylo vhodné zařadit jako samostatnou činnost výběrového řízení. Pokud zkoumáme znalost a dovednost anglického jazyka, volila bych otázky jednoduššího typu, aby uchazeč prokázal, zda je schopen sestavit věty a má slovní zásobu. Týmovou práci a hru s míčem považují respondenti za nejméně náročné aktivity.

Graf 7: Poskytnuté informace uchazečům



Graf 8: Změna názoru na pracovní místo



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední výsledky týkající se výběrového řízení byly získány pomocí polouzavřených otázek. Otázky zjišťovaly následující informace:

- Zda bylo uchazeči poskytnuto potřebné množství informací.
- Zda uchazeč změnil názor na pracovní místo.

Respondenti měli možnost odpovědět: ano, ne. Dále měli možnost uvést důvod změny názoru nebo jaké informace nebyly poskytnuty.

K první otázce znázorňuje odpovědi graf č.7. Pouze 4 % respondentů odpovědělo *ne*. Důvodem bylo neposkytnutí informací o plánovaném počtu přijatých uchazečů. Tato informace nebyla poskytnuta z důvodu stále nedefinovaného počtu zájemců z minulých let. Toto odůvodnění na konci výběrového řízení zmíněno bylo.



Na druhou otázku, zda uchazeč změnil názor na pracovní místo po výběrovém řízení, odpovědělo 88 % respondentů, že názor nezměnilo. Lze tedy předpokládat, že jejich zájem stále trvá. Zbýlých 12 % uchazečů názor na pracovní místo změnilo. Avšak vyjádření ke svému rozhodnutí znělo u všech respondentů stejně: názor se změnil pozitivně.

Otázka, která měla za úkol zjistit spokojenost uchazečů ve své skupině, měla chybně vyjádřenou škálu. Škála byla opět 5 bodová, přičemž číslo 1 znázorňovalo: velmi spokojen, upřednostňuji práci v týmu. Na druhé straně, číslo 5 vyjadřovalo nespokojenost, upřednostnění samostatné práce. Odpověď je zavádějící, uchazeč se mohl cítit ve své přidělené skupině špatně i přes skutečnost, že práci v týmu obvykle upřednostňuje.

### **7.3 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ**

Shrnutí podstatných informací získaných dotazníkovým šetřením je následující:

- uchazeči jsou nejčastěji ve věku 20-21 let;
- 2/3 uchazečů tvoří ženy;
- inzerce je nejúspěšnější doporučení ze strany kamarádů a na internetu;
- za nejnáročnější zkoušenou aktivitu je považován tanec;
- výběrové řízení poskytuje uchazečům dostatek informací;
- výběrové řízení udrží uchazečův zájem o práci, v některých případech změní postoj k lepšímu.

## **8 PROFESIOGRAFIE**

---

### **8.1 VÝPOVĚĎ VYKONAVATELE PRÁCE**

Jak už bylo výše zmíněno v teoretické části, jednou z možných technik analýzy pracovního místa je výpověď vykonavatele práce. V této části bylo využito informací, které poskytl zkušený animátor, věnující se práci animátora již 5 let. Z důvodu vykonávání práce v měsících května – říjen a doby poskytnutí informací v lednu, nebylo možné zapisovat denní činnosti

průběžně, během pracovního dne, jako doporučuje Kolman ve své knize *Výběr zaměstnanců* (2010). Budeme tedy vycházet z výpovědi respondenta mimo pracovní dobu.

Tabulka s přesnými časy aktivit a požadavků na animátora u jednotlivých aktivit se nachází v příloze. Na základě tohoto detailního popisu byla vytvořena tabulka četnosti výskytu požadavků na animátora.

*Tabulka 5: Četnost požadavků na animátora*

Požadavky na animátora	Četnost výskytu za den
verbální schopnosti	19
empatie	17
organizační schopnosti	15
time management	12
rytmické schopnosti	7
znalost pravidel	6
koordinace pohybů	5
technické dovednosti	4
reprezentativní vystupování	2
kreativita	2
schopnost improvizovat	2
síla, energie, rychlost	2
Koncentrace	2
jemná motorika	1
schopnost řešit problémy	1
smysl pro pořádek	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka uvádí požadavky, které jsou nutné výhradně pro práci animátora. Slouží pouze jako částečný podklad pro vytvoření celkových požadavků na animátora. V celkových požadavcích se vyskytuje i řada požadavků nutná pro práci a soužití v týmu.

## 9 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

V následujících podkapitolách jsou znázorněny dvě oblasti popisu pracovního místa animátora:

1. údaje o pracovním místě,
2. specifické požadavky.

### 9.1 ÚDAJE O PRACOVNÍM MÍSTĚ

Údaje o pracovním místě zahrnují podstatné informace, které slouží částečně k tvorbě specifických požadavků, možného rozvoje zaměstnance, k tvorbě pracovní smlouvy a k jiným personálním činnostem.

Tabulka 6: Údaje o pracovním místě

<b>Název pracovního místa</b>	Animátor
<b>Účel pracovního místa</b>	Volnočasový program pro děti a dospělé na hotelu v destinaci
<b>Úkoly</b>	Sportovní aktivity, práce v dětském klubu, večerní programy, dětská diskotéka
<b>Pravomoci</b>	podílení se na tvorbě animačního programu
<b>Povinnosti</b>	účast na teambuildingu, plnění rozvrhu aktivit daný vedoucím, být hostům k dispozici mimo aktivity (je-li třeba), pracovat 6 dní v týdnu, dodržet smluvený termín odletu a příletu do destinace, dodržovat pracovní dress code, udržovat reprezentativní vzhled, udržovat kostýmy, dětský klub a rekvizity v dobrém stavu
<b>Podmínky</b>	ubytování na hotelu v pokoji pro personál či poblíž hotelu, strava po celý den na hotelu, zpáteční letenka do destinace, nárok na 1 volný den v týdnu, výplata následující měsíc na bankovní účet
<b>Odpovědnosti</b>	za plynutí informací
<b>Možnosti vzdělávání</b>	Školení animátorů, v případě výjezdu do Turecka - kurz delegáta

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.2 Specifické požadavky na pracovní místo

Specifické požadavky vyjadřují potřebné schopnosti, dovednosti a vlastnosti na pracovníka. Následující tabulka zahrnuje požadavky nezbytné, bez

kterých není možné práci vykonávat, a požadavky žádoucí, které jsou pro práci stěžejní.

Tabulka 7: Specifické požadavky na pracovní místo

<b>Dosažené vzdělání</b>	středoškolské vzdělání
<b>Věk</b>	dosažení 18 let
<b>Časové možnosti</b>	minimálně 3 měsíce v období květen-říjen
<b>Odborná praxe</b>	předchozí zkušenost práce s dětmi
<b>Specifické dovednosti a schopnosti</b>	komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, schopnost týmové práce, aktivní znalost anglického jazyka, schopnost práce s dětmi
<b>Specifické znalosti</b>	anglická slovní zásoba, pravidla sportovních her, pravidla her pro děti a dospělé
<b>Osobní charakteristiky (vlastnosti)</b>	empatický, zodpovědný, přátelský, samostatný, kreativní, vnímavý

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce se nachází pouze výčet nejdůležitějších požadavků. Detailní popis jednotlivých požadavků je rozveden v následující podkapitole. Z tabulky lze využít nároky na animátora při tvorbě inzerátu nebo hodnocení uchazečů během výběrového řízení.

## 9.2 DĚLENÍ POŽADAVKŮ NA PRÁCI ANIMÁTORA

Požadavky na animátora jsou rozděleny do tří kategorií:

### Požadavky nezbytné

Tyto požadavky musí uchazeč splňovat, jinak není možné práci vykonávat.

### Požadavky žádoucí

Na jmenované požadavky klademe velký důraz při výběru a rozvoji animátorů. Možnost jejich využití je také při tvorbě inzerce pracovní nabídky. Je žádoucí, aby animátor tyto požadavky rozvíjel, u uchazeče je potřeba mít alespoň předpoklady k rozvoji těchto schopností a dovedností.

## Požadavky vítané

Poslední kategorií jsou požadavky vítané, které mají menší váhu, přesto jsou konkurenční výhodou uchazečů o pracovní místo animátora. Pokud nastane situace rozhodování mezi uchazeči, kteří splňují na stejné úrovni požadavky žádoucí, slouží nám vítané požadavky jako další hodnotící hledisko.

V tabulce jsou požadavky rozděleny žádoucí a nezbytné rozděleny do dvou oblastí:

- schopnosti a dovednosti (dále charakterizovány pod tabulkou)
- vlastnosti.

Tabulka 8: Požadavky na animátora

Požadavky nezbytné	Požadavky žádoucí	Požadavky vítané
dosažení 18 let vyhovující časové možnosti	komunikační schopnosti odolnost vůči stresu schopnost týmové práce aktivní znalost anglického jazyka schopnost práce s dětmi	time management pohybové dovednosti schopnost improvizovat  pracovní nasazení organizační schopnosti reprezentativní vystupování
	<b>Charakterové vlastnosti</b>	<b>Charakterové vlastnosti</b>
	empatický spolehlivý přátelský samostatný kreativní vnímavý	proaktivní aktivní flexibilní adaptabilní sebejistý pracovitý společenský optimistický zodpovědný

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.1 Nezbytné požadavky

Dosažení 18 let

- není nezbytné mít 18 let během výběrového řízení, ale v den odletu do destinace musí animátor dosáhnout 18 let

### Vyhovující časové možnosti

- podmínkou jsou minimálně 2,5 měsíce bez pauzy, mezi měsíci květen - říjen, dále platí čím déle, tím větší konkurenční výhoda

### **9.2.2 Žádoucí požadavky**

#### Komunikační schopnosti

- vyjadřovat se srozumitelně, navazovat přátelské kontakty mezi hosty, vybízet hosty k aktivitám

#### Schopnost týmové práce

- spolupráce, přijímat názory ostatních, umět vyjádřit svůj názor

#### Aktivní znalost anglického jazyka

- dorozumět se s personálem hotelu, se členy mezinárodního týmu, se zahraničními hosty

#### Odolnost vůči stresu

- schopnost pracovat pod časovým nátlakem, být schopen zastoupit ostatní členy v týmu v jiných aktivitách, schopnost řešit problémy

#### Schopnost práce s dětmi

- schopnost zabavit hravou formou děti, znát pravidla dětských her, být zodpovědný, přátelský, vnímavý, empatický a kreativní

### **9.2.3 Vítané požadavky**

#### Organizační schopnosti

- schopen uskutečnit aktivitu, být spolehlivý, zvládnout korigovat velkou skupinu lidí u příjezdu a odjezdu na recepci

#### Reprezentativní vystupování

- působit mile, nepoužívat vulgarismy, vědět, co lze před hosty říct, být společenský, optimistický, pečovat o svůj vzhled

#### Time management

- schopen zorganizovat aktivitu včas a včas ji ukončit, schopen uspořádat si úkoly dle priorit

#### Pracovní nasazení

- schopen pracovat i do nočních hodin: tréninky, komunikace s hosty, být pracovitý: plnit zadané úkoly, být proaktivní: sám vyhledávat aktivity pro děti, být po celý den aktivní, být flexibilní a adaptabilní: schopen zaskočit kolegu v jeho aktivitě

#### Schopnost improvizovat

- schopen v situacích nenadálých změn improvizovat: nejde aparatura během taneční aktivity, zapomenutí textu při vystoupení, záskok kolegy

## 10 NÁVRH NA ZMĚNU

---

### 10.1 INZERCE

Inzerce se dá dle počtu a výsledků uchazečů považovat za kvalitně zpracovanou. Uchazečů byl dostatek a jejich výsledky se zdály nadprůměrné. Místa inzerce, která by měla zůstat zachována jsou: FB, webové stránky, nástěnky ve školách. Zachovat by se měl i nadále systém odměňování za doporučeného uchazeče. Inzerce na webových stránkách VŠ, SŠ, ZUŠ a pracovních portálech, které nepřilákali žádné uchazeče by mohla být zrušena. Naopak místa vhodná k umístění inzerátu shledávám ve volnočasových či sportovních centrech. Zde pracují často studenti, kteří vedou dětské sportovní nebo jiné volnočasové kurzy. Prvním aspektem nalezením vhodných uchazečů na těchto místech je zkušenost s prací s dětmi, která se při výběrovém řízení zkoumá hůře. Dalším aspektem je

předpoklad pro sportovní, kreativní nebo organizační schopnosti. Posledním, velmi podstatným důvodem, jsou časové možnosti. Valná většina těchto center organizuje kurzy během školního roku, tudíž je předpoklad k větším časovým možnostem vhodných uchazečů. Doporučuji se orientovat i na sportoviště zaměřená převážně na chlapce, např.: fotbalový klub, florbal aj. Dle výsledků dotazníku je mezi uchazeči více žen a tento přístup by mohl poměr vyrovnat.

Konkrétní inzerát obsahuje všechny náležitosti. Za přínosné by se dalo považovat doplnění inzerátu o požadavek odolnosti vůči stresu, se kterým se budoucí animátor bezesporu setká. Práce je náročná z hlediska dlouhého odloučení, pracovního a osobního soužití 24 hodin denně ve stejném 4 členném týmu. V neposlední řadě práce s hosty bývá často psychicky náročná. Vhodné by bylo vynechání slova flexibilita, je to velmi široký pojem, pod kterým si nemusí uchazeči představit konkrétní požadavek. Dále se v inzerátu objevuje formulace: časová flexibilita, kterou by bylo vhodné zkonkretizovala na 3 měsíce mezi měsíci květen - říjen. Stejný problém vidím v použití slova dynamičnost, které bych nahradila konkrétním popisem požadavku.

Stranu nabídky lze také rozšířit o konkrétní informace. Věta „*Zajímavá práce plná legrace a zábavy na skvělém místě*“, která byla použita v inzerátu, uchazečovi neposkytuje žádné informace. Každý si pod pojmy zajímavý, legrace a skvělé místo může představit naprosto odlišné věci. Účelněji formulovaná věta by mohla znít následovně. „Nabízíme: Práci plnou sportu a her, v destinacích Bulharsko, Řecko, Španělsko a Turecko.“

## **10.2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ**

Během výběrového řízení by si měli hodnotitelé nejen ověřit požadované schopnosti a dovednosti, ale také odhalit charakterové vlastnosti uchazeče, které jsou pro práci animátora stěžejní. Současné výběrové řízení je prováděno účelně a dokáže alespoň částečně rozpoznat základní požadavky na animátora. Problémem však zůstává rozpoznání charakterových vlastností. Každý člověk je schopen skrývat během 2-3 hodin svou pravou



osobnost, při delším časovém rozpětí už je tato schopnost náročnější. Předpokladem pro změnu je větší důraz na předvýběr uchazečů před samotným výběrovým řízením. Pro návrh by bylo vhodné získat 60 - 80 uchazečů s ohledem na plánovanou potřebu nových animátorů. Výběrové řízení by mělo být rozděleno do 3 fází:

1. životopis, průvodní dopis,
2. osobní medailonek,
3. víkendové výběrové řízení.

#### **10.2.1 Životopis, průvodní dopis**

První selekce by se měla odehrát po přezkoumání životopisů a časových možností. Uchazeči, kteří splňují dle životopisu a průvodního dopisu nezbytné a žádoucí požadavky schopností a dovedností, budou požádáni o vytvoření osobního medailonku a zasláním do 3 dnů.

#### **10.2.2 Osobní medailonek**

Na základě zasláných medailonků proběhne další selekce uchazečů. Pro časovou náročnost lze využít zkušených animátorů, kteří zpracují selekci, která bude následně schválena manažery animačních programů. Zkušení animátoři mají přehled o požadavcích na animátora a praktické zkušenosti z destinace. Vyřazeni budou ti uchazeči, kteří úkol:

- nesplní,
- splní, ale po termínu bez vážnějšího odůvodnění,
- uchazeči s nevyhovujícím medailonkem.

Vybraní uchazeči se pozvou na víkendové výběrové řízení. Z uchazečů, kteří účast potvrdí, se na základě osobních medailonků vytvoří 4 členné různorodé týmy.

#### **10.2.3 Víkendové výběrové řízení**

Poslední fáze se bude týkat 60 – 80 uchazečů, která bude složena z aktivit dvoudenního výběrového řízení. Konkurz proběhne první dva po sobě jdoucí víkendy (sobota, neděle) v měsíci březnu. Uchazeči se účastní pouze jednoho konkurzu, na který připadá v průměru 30 – 40 uchazečů. Konkurz bude probíhat na FTVS v Brandýse nad Labem. Místo poskytuje vhodné

podmínky pro výběrové řízení: bazén, tělocvičnu, prostory na spaní, sprchy, restaurace. Město se nachází 10 km od Prahy v dobré dostupnosti hromadné dopravy. Uchazeči mají hrazené ubytování. Dopravu a jídlo si hradí sami.

Konkrétní časový harmonogram dvoudenního konkurz pro 36 uchazečů je uveden v příloze.

Konkurzu se jako hodnotitelé účastní dva manažeři animačních programů a čtyři zkušení animátoři. Uchazeči budou předem dle životopisu a osobního medailonku rozděleni do 4 členných různorodých týmů ve kterých budou během konkurzu spolupracovat. Při týmové samostatné přípravě má na starosti vždy jeden zkušený animátor 2 – 3 týmy. Snaží se být týmu k dispozici, poskytnout radu, ale hlavním úkolem je navázat přátelskou atmosféru a pozorovat chování jednotlivých uchazečů a celkovou práci v týmu. Během aktivit, kdy je spojeno více týmů, organizují činnosti vždy dva zkušení animátoři a jeden manažer. Manažeři mají větší prostor pro pozorování a kladení případných otázek či zadávání doplňujících úkolů. Zkušení animátoři se postarají o navázání přátelské atmosféry, názorné ukázky a organizaci činností. Konkurz bude obsahovat následujících 7 bloků:

- Klasické sporty
- Vodní sporty
- Modelové situace
- Večerní program
- Tanec
- Anglický jazyk
- Dětské hry

Rozpis jednotlivých bloků je vytvořen ve speciálních kartách a uveden v příloze. Níže je pro ukázkou znázorněna jedna z karet pro blok Večerní program:

Tabulka 9: Karta - Večerní program

<b>Činnost</b>	Dramatické scénky, hry
<b>Délka trvání</b>	60 minut
<b>Pomůcky</b>	dle potřeby uchazečů
<b>Zaměření</b>	kreativita, schopnost týmové práce, komunikační a organizační schopnosti
<b>Proces</b>	Týmy dostaly předem úkol vymyslet na zhruba 5-10 minut scénku, či hru, která se dá využít během večerního programu.

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.3 OBHÁJENÍ A ODŮVODNĚNÍ ZMĚNY

Takto organizované výběrové řízení dokáže hlouběji odhalit uchazečovy charakterové vlastnosti. Na dvoudenní výběrové řízení, obsahující více aktivit, se dá předpokládat účast pouze opravdových zájemců o práci, jedná se o uchazeče, kteří již prošli předchozími koly. Průběh konkurzu z části simuluje pracovní den animátora, tím mají možnost uchazeči proniknout do opravdové pracovní náplně a sami si vytvořit úsudek, zda je tato práce opravdu dle jejich představ. Další nespornou výhodou je možnost lepšího posouzení hodnotitelů pro plánování stavby týmu, které je důležitá pro chod týmu. Výhodou navrhované změny je i usnadnění následného procesu školení. Uchazeči, kteří projdou konkurzem, budou mít část přípravy na sezónu splněnou a tím se dá proces školení zkrátit o jedno víkendové cvičení. Jedná se o finančně náročnější formu výběrového řízení, než byla doposud. Ale v souvislosti s náklady na školení animátorů a náklady na střídání animátorů během sezóny kratšími časovými možnostmi lze změnu považovat za ekonomicky výhodnější. Jak prokázal dotazník, uchazeči jsou nejčastěji ve věku 20 let. Za předpokladu studia v následujících 3-5 letech, budou mít možnost během letní sezóny tyto roky vycestovat. Pokud se zainvestuje energie, čas a finance do výběrového řízení, je větší předpoklad získání takových uchazečů, kteří setrvají u práce animátora více let. Nelze spoléhat na tuto prognózu jen s kvalitním výběrem. K zabránění fluktuace animátorů je zapotřebí i kvalitně zpracovaného systému odměňování a celkové motivace či různých školení. Žádoucím stavem bude udržení

animátorů po dobu 3 – 4 let. K dosažení žádoucího stavu by měl přispět návrh změny výběrového řízení.

## **11 ZÁVĚR**

---

Mezi nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů, kterým by se měla věnovat zvýšená pozornost, je nábor a výběr zaměstnanců. Nejen z důvodu fungování chodu firmy, aby zaměstnanci vykazovali požadovaný výkon a výsledky, ale také z potřeby bezproblémové spolupráce mezi zaměstnanci. Všichni pracovníci by měli utvářet jeden celek a pečovat o firemní kulturu. Na základě výsledků plánování potřeby lidských zdrojů je žádoucí charakterizovat si požadavky na pracovní místo a samotného uchazeče. Teprve poté je možná tvorba metod náboru a následného výběru zaměstnanců. Kvalitním nábořem a výběrem pracovníků získá firma nejen vhodného pracovníka, ale i ušetřený čas a finance, které by zaměstnavatel vynaložil za opakující se nábor a výběr a nedostatky nevyhovujících zaměstnanců. V posledních letech se ukazuje nový trend v této oblasti a tím je zaměření se na uchazečovy charakterové vlastnosti. Žádoucím je i to, zda se uchazeč hodí do firemní kultury a pracovního týmu. Charakterové vlastnosti mají větší váhu, než dovednosti a znalosti, za předpokladu že uchazeč disponuje požadovanými schopnostmi, které se dají rozvíjet. Tímto trendem je ovlivněn i nábor a výběr animátorů, kde jsou charakterové vlastnosti uchazeče na prvních příčkách požadavků na pracovníka.

CK Alexandria patří na českém trhu na první pozici s nejrozšířenějšími službami v oblasti animačních programů. Animační programy vznikly v této cestovní kanceláři v roce 2009. Moje spolupráce s cestovní kanceláří začala v roce 2013 na pozici animátora a nadále od roku 2014 po současnost na pozici vedoucí animačního týmu. Během těchto let jsem měla možnost získat mnoho cenných zkušeností a proniknout do firemní kultury. Potřeba velkého počtu zaměstnanců a typ zaměstnání (sezónní práce) mě přiměly zamyslet se nad problematikou fluktuace zaměstnanců na tomto pracovním místě.

Cílem práce byla analýza náboru a výběru animátorů CK Alexandria a návrh nových postupů a procesů pro získávání a výběr animátorů do budoucna. Kvantitativní analýza proběhla za roky 2014 – 2017 a kvalitativní analýza náboru a výběru za rok 2017. Na bázi dotazníkového šetření byla provedena analýza výběrového řízení, kde poskytovali uchazeči zpětnou vazbu bezprostředně po skončení výběrového řízení. Velkým přínosem byla výpověď vykonavatele práce, která společně se získanými informacemi od CK Alexandria a zpětné vazby uchazečů na výběrovém řízení přinesla podklady pro sestavení popisu pracovního místa. Na základě popisu pracovního místa byly dále stanoveny požadavky na animátora. V závěru výzkumné části je vytvořen návrh na změnu v oblasti náboru a výběru animátorů. Cíl práce se dá považovat za splněný a poskytuje možnost dalšího rozšíření práce. Pro provedení změny by bylo vhodné doplnit práci o následující informaci: počet pracujících animátorů v roce 2018, kteří byli přijati v roce 2017. Dalším rozšířením by měl být finanční rozpočet, který bude porovnán s nynějšími náklady. Tato analýza by měla teoreticky podložit prognózu, že se jedná o změnu ekonomicky výhodnější. Přínosem práce je za pomoci navrhované změny přilákat žádoucí uchazeče o pracovní místo, efektivnější proces výběru animátorů, který zvýší kvalitu animací v destinacích a následné zmírnění fluktuace animátorů v CK Alexandria.

## ZDROJE

---

AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Jihlava: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALLANTYNE, I., POVAH, N. *Assessment and Development centre*. 2nd ed. Burlington: Gower, 2004. 231 s. ISBN 0-566-08599-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BUTOW, E., TAYLOR, K. *How to Succeed in Business Using LinkedIn*. New York: Macom, 2009. 247 s. ISBN-13: 978-0-8144-1074-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MONTAG, P. *Assessment cetnre*. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s.  
ISBN 80-7310-004-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012.  
208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOLLEY, H. and WOOD, R. *How to Succeed at an Assessment Centre*. 3rd ed.  
London: KoganPage, 2011. 207 s. ISBN 978-0-7494-6229-1.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

O nás. *Alexandria* [online]. 2017 [cit. 2017-01-03]. Dostupné z:  
<http://www.alexandria.cz/alexandria-info#zajezd>

## **ZKRATKY**

---

FB Facebook  
CK cestovní kancelář

## **SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

---

### **Grafy**

Graf 1: Poměr přijatých uchazečů .....	42
Graf 2: Stávající animátoři .....	43
Graf 3: Složení animátorů .....	43
Graf 4: Věkový poměr mužů a žen.....	53
Graf 5: Inzerce .....	54
Graf 6: Aktivity .....	55
Graf 7: Poskytnuté informace uchazečům.....	56
Graf 8: Změna názoru na pracovní místo .....	56

### **Tabulky**

Tabulka 1: Komparace náboru a výběru v letech 2014-2017 .....	44
Tabulka 2: Organizační informace výběrového řízení .....	47
Tabulka 3: Četnost požadavků na animátora.....	58
Tabulka 4: Údaje o pracovním místě .....	59
Tabulka 5: Specifické požadavky na pracovní místo.....	60

Tabulka 6: Požadavky na animátora .....	61
Tabulka 7: Karta - Večerní program .....	67

## **Obrázky**

Obrázek 1: Inzerát .....	46
Obrázek 2: Taneční zkouška .....	49
Obrázek 3: Pohovor v týmu .....	50

## **PŘÍLOHY**

---

Příloha 1: Dotazník .....	73
Příloha 2: Pracovní den animátora .....	74
Příloha 3: Harmonogram výběrového řízení .....	75
Příloha 4: Volejbal .....	76
Příloha 5: Rozcvička .....	76
Příloha 6: Šipky .....	76
Příloha 7: Aqua-aerobic.....	76
Příloha 8: Vodní pólo .....	77
Příloha 9: Vodní hry .....	77
Příloha 10: Modelové situace .....	77
Příloha 11: Simulace aktivit.....	77
Příloha 12: Tématický den .....	78
Příloha 13: Dětské hry .....	78
Příloha 14: Dětská diskotéka .....	78
Příloha 15: Choreografie .....	78
Příloha 16: Představení se v anglickém jazyce .....	79
Příloha 17: Anglické hry .....	79
Příloha 18: Rozhovor v anglickém jazyce .....	79
Příloha 19: Dětská diskotéka .....	79
Příloha 20: Koktejlové hry.....	80



## Příloha 1: Dotazník

### Dotazník výběrového řízení na pracovní místo ANIMÁTOR

Dotazník slouží k vypracování bakalářské práce.

Dotazník je anonymní.

\*vyplnit po absolvování výběrového řízení

#### 1. Věk

#### 2. Pohlaví

 Žena  Muž \*zakroužkuj

#### 3. Kde jste se o pracovní nabídku dozvěděli?

#### 4. Na následující škále zakroužkujte u každé aktivity míru její náročnosti z vašeho pohledu.

Angličtina	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Hra s míčem	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Angličtina	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Hra s míčem	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Tanec	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Týmová práce	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy
Mluvení do mikrofonu	velmi lehké, aktivita mi nedělala problém	1 2 3 4 5	velmi náročné, s aktivitou jsem měl velké problémy

#### 5. Jak jste se cítil ve svém týmu?

\*zakroužkuj na následující škále

výborně, upřednostňuji práci v týmu

špatně, raději pracuji samostatně

#### 6. Dozvěděli jste se všechny potřebné informace? Pokud ne, uveďte jaké.

<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE	*zakroužkuj
<input type="text"/>		

Příloha 2: Pracovní den animátora

Čas	Aktivita	Požadavky na animátora
9:30-9:50	Guest contact v restauraci	verbální schopnosti, empatie, reprezentativní vystupování
9:50-10:00	Příprava hudby na dopolední program	technické dovednosti
10:00-10:10	Ranní znělka (tanec + denní info)	rytmické schopnosti, verbální schopnosti
10:10-10:30	Příprava aktivit DK a sportovních aktivit	organizační schopnosti, technické dovednosti
10:30-12:30	Dopolední aktivity:	verbální a organizační schopnosti, time management, empatie
	Dětský klub	kreativita, jemná motorika, schopnost řešit problémy
	Ranní rozcvička	koordinace pohybů
	Ping - ping	znalost pravidel, koordinace pohybů
	Volejbal	znalost pravidel, koordinace pohybů, síla, rychlost
	Aqua Aerobic	rytmické schopnosti, koordinace pohybů, síla, energie
	Zumba	rytmické schopnosti, koordinace pohybů, síla, energie
	Vodní pólo	znalost pravidel, plavecké dovednosti, síla, rychlost
	Lukostřelba	znalost pravidel, koncentrace, síla
	Petanque	znalost pravidel, švih, koncentrace
13:00-13:30	Guest contact v restauraci	verbální schopnosti, empatie, reprezentativní vystupování
13:30-14:30	Nácvik večerního programu (pokud je potřeba)	rytmické schopnosti, verbální schopnosti, kreativita
14:30-17:30	Odpolední aktivity:	
	viz. Dopolední aktivity	
17:30-19:30	Nácvik večerního programu (pokud je potřeba)	rytmické schopnosti, verbální schopnosti, kreativita
19:30-20:00	Guest contact v restauraci	verbální schopnosti, empatie, reprezentativní vystupování
20:00-20:30	Příprava kostýmů a hudby	organizační schopnosti, technické dovednosti
20:30-21:00	Dětská diskotéka	schopnost improvizace, rytmické a verbální schopnosti, empatie
21:15-22:15	Večerní program	schopnost improvizace, rytmické a verbální schopnosti
22:15-22:30	Úklid kostýmů, rekvizit a hudby	organizační schopnosti, technické dovednosti, smysl pro pořádek

Příloha 3: Harmonogram výběrového řízení

1.den				
Čas	Blok	Počet účastníků/tým	Místo	Organizátoři
10:00 - 11:00	Zahájení	36 / tým 1.-9.	učebna	všichni
11:00 - 12:30	Vodní sporty	20 / tým 1.-5.	bazén	1 manažer, 2 animátoři
11:00 - 12:30	Klasické sporty	16 / tým 6.-9.	tělocvična	1 manažer, 2 animátoři
12:30 - 14:00	Pauza	36 / tým 1.-9.		
14:00 - 15:30	Vodní sporty	16 / tým 6.-9.	bazén	1 manažer, 2 animátoři
14:00 - 15:30	Klasické sporty	20 / tým 1.-5.	tělocvična	1 manažer, 2 animátoři
16:00 - 17:30	Modelové situace	20 / tým 1.-5.	učebna	1 manažer, 2 animátoři
16:00 - 17:30	Modelové situace	16 / tým 6.-9.	učebna	1 manažer, 2 animátoři
17:30 - 18:00	Ukázka scének, zadání úkolu	36 / tým 1.-9.	učebna	všichni
18:00 - 20:00	Pauza, příprava	36 / tým 1.-9.		
20:00 - 22:30	Večerní program	36 / tým 1.-9.	učebna	všichni
2.den				
Čas	Aktivita	Počet účastníků/tým	Místo	Organizátoři
8:00 - 9:00	Rozcvička, organizace dne	36 / tým 1.-9.	učebna	všichni
9:00 - 10:30	Anglický jazyk	16 / tým 6.-9.	učebna	1 manažer, 2 animátoři
9:00 - 10:30	Tanec	20 / tým 1.-5.	tělocvična	1 manažer, 2 animátoři
10:30 - 12:00	Tanec	16 / tým 6.-9.	tělocvična	1 manažer, 2 animátoři
10:30 - 12:00	Anglický jazyk	20 / tým 1.-5.	učebna	1 manažer, 2 animátoři
12:00 - 13:00	Pauza	36 / tým 1.-9.		
13:00 - 14:30	Dětské hry	20 / tým 1.-5.	tělocvična	1 manažer, 2 animátoři
13:00 - 14:30	Dětské hry	16 / tým 6.-9.	učebna	1 manažer, 2 animátoři
14:30 - 15:00	Představení, ukončení	36 / tým 1.-9.	učebna	všichni

## Karty aktivit výběrového řízení

### Klasické sporty

Příloha 4: Volejbal

<b>Činnost</b>	Volejbal
<b>Délka trvání</b>	40 minut
<b>Pomůcky</b>	volejbalová síť, míč
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, aktivita, spolupráce
<b>Proces</b>	Všichni společně se rozehrají. Následuje turnaj v týmech dle klasických pravidel.

Příloha 5: Rozcvička

<b>Činnost</b>	Rozcvička
<b>Délka trvání</b>	30 minut
<b>Pomůcky</b>	karimatky
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, osvojení si vedení aktivity
<b>Proces</b>	Animátoři vedou rozcvičku dle svých zkušeností. Pozoruje se aktivní zapojení uchazečů.

Příloha 6: Šipky

<b>Činnost</b>	Šipky
<b>Délka trvání</b>	20 minut
<b>Pomůcky</b>	terč, šipky, psací potřeby
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, koncentrace, osvojení si vedení aktivity
<b>Proces</b>	Turnaj v šipkách vedený animátory na více způsobů. Killer darts, odečítací, klasické, hod z různých pozic.

### Vodní sporty

Příloha 7: Aqua-aerobic

<b>Činnost</b>	Aqua-aerobic
<b>Délka trvání</b>	30 minut
<b>Pomůcky</b>	bazén, hudbu, pěnové tyče do vody
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, osvojení si vedení aktivity, aktivita
<b>Proces</b>	Klasickým způsobem vedený aqua-aerobic animátory.

*Příloha 8: Vodní pólo*

<b>Činnost</b>	Vodní pólo
<b>Délka trvání</b>	20 minut
<b>Pomůcky</b>	síť na vodní pólo, míč, rozlišovací koupací čepice, píšťalka
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, osvojení si vedení aktivity, aktivita, spolupráce
<b>Proces</b>	Klasickým způsobem vedená aktivita vodní pólo animátory.

*Příloha 9: Vodní hry*

<b>Činnost</b>	Vodní hry
<b>Délka trvání</b>	30 minut
<b>Pomůcky</b>	nafukovací lehátka, míč, lžice (puky), stopky, píšťalka
<b>Zaměření</b>	pohybové dovednosti, spolupráce, kreativita, osvojení si vedení aktivity
<b>Proces</b>	Ukázka některých vodních her, které se dají hrát s dětmi či dospělými. Uchazeči se aktivně zapojují, jsou v roli hostů.

## **Modelové situace**

*Příloha 10: Modelové situace*

<b>Činnost</b>	Řešení modelových situací
<b>Délka trvání</b>	45 minut
<b>Pomůcky</b>	žádné
<b>Zaměření</b>	improvizace, kreativita, empatie, spolupráce, komunikační schopnosti, schopnost týmové práce
<b>Proces</b>	Vždy jeden tým dostane zadání zahrání scénky (situace, která může běžně při animační práci nastat). Druhý tým má za úkol situaci vyřešit (zapojit se do scénky).

*Příloha 11: Simulace aktivit*

<b>Činnost</b>	Simulace animačních aktivit
<b>Délka trvání</b>	45 minut
<b>Pomůcky</b>	dle vybraných aktivit (šipky, míč, karimatky aj.)
<b>Zaměření</b>	improvizace, spolupráce, kreativita
<b>Proces</b>	Každý tým dostane za úkol zaujmout ostatní (hrájící hosty) tak, aby se zúčastnili aktivity, kterou povedou. Každý tým má zhruba 5 minut.

## Dětské hry

### Příloha 12: Tématický den

<b>Činnost</b>	Tématický den
<b>Délka trvání</b>	60 minut
<b>Pomůcky</b>	počítač (projektor), psací potřeby
<b>Zaměření</b>	kreativita, komunikační schopnosti, reprezentativní vystupování, schopnost spolupracovat
<b>Proces</b>	Během prvních 20 minut budou uchazečům představeny tématické dny pomocí vyprávění, videa a fotek (indiánský, pirátský, Vánoce aj.) Dalších 20 minut budou mít týmy čas na vymyšlení nového tématického dne, včetně her během dne. Posledních 20 minut je vyhrazeno pro jednotlivé prezentace.

### Příloha 13: Dětské hry

<b>Činnost</b>	Dětské hry
<b>Délka trvání</b>	30 minut
<b>Pomůcky</b>	míč, švihadlo
<b>Zaměření</b>	schopnost spolupracovat a práce s dětmi, kreativita
<b>Proces</b>	Každý tým má za úkol vymyslet a zorganizovat hru pro děti. Na každý tým je zhruba 5 minut, ostatní jsou v roli dětí.

## Tanec

### Příloha 14: Dětská diskotéka

<b>Činnost</b>	Dětská diskotéka
<b>Délka trvání</b>	40 minut
<b>Pomůcky</b>	hudba
<b>Zaměření</b>	taneční schopnosti a dovednosti, komunikační schopnosti
<b>Proces</b>	Každý tým zorganizuje v roli animátora jednu písničku (možno s předchozí radou animátora), předpokládá se zkušenost z večerního programu. Ostatní jsou v roli dětí.

### Příloha 15: Choreografie

<b>Činnost</b>	Choreografie
<b>Délka trvání</b>	50 minut
<b>Pomůcky</b>	hudba
<b>Zaměření</b>	taneční schopnosti a dovednosti, taneční paměť
<b>Proces</b>	Úkolem je naučit se během 50 minut dvě choreografie z večerních programů pod vedením animátorů, které budou předvedeny v závěru konkurzu.

## Anglický jazyk

Příloha 16: Představení se v anglickém jazyce

<b>Činnost</b>	Představení se
<b>Délka trvání</b>	20 minut
<b>Pomůcky</b>	žádné
<b>Zaměření</b>	aktivní znalost anglického jazyka
<b>Proces</b>	V kruhu se uchazeči představí v anglickém jazyce, zhruba během 1-2 minut. Př.: jméno, bydliště, škola, zájmy, zajímavost.

Příloha 17: Anglické hry

<b>Činnost</b>	Anglické hry
<b>Délka trvání</b>	20 minut
<b>Pomůcky</b>	žádné
<b>Zaměření</b>	aktivní znalost anglického jazyka
<b>Proces</b>	Hra tzv.čelovka. Každý má na čele napsáno dle zaměření (věc, zvíře, známou osobnost aj.) jedno slovo. Otázkami, na které se dá odpovědět ano, ne se musí uchazeč dopátrat kdo je.

Příloha 18: Rozhovor v anglickém jazyce

<b>Činnost</b>	Rozhovor
<b>Délka trvání</b>	50 minut
<b>Pomůcky</b>	psací potřeby pro hodnotitele
<b>Zaměření</b>	aktivní znalost anglického jazyka
<b>Proces</b>	Na každého uchazeče připadá v průměru 2-3 minut. Jedná se o rozhovor vedený v anglickém jazyce, vždy pouze s jedním uchazečem. Tazatel má předem připravené otázky.

## Večerní program

Příloha 19: Dětská diskotéka

<b>Činnost</b>	Dětská diskotéka
<b>Délka trvání</b>	30 minut
<b>Pomůcky</b>	hudba
<b>Zaměření</b>	taneční schopnosti a dovednosti, aktivní, osvojení si vedení aktivity
<b>Proces</b>	Dětská diskotéka pod vedením animátorů. Uchazeči jsou v roli dětí a aktivně se zapojují. Následná znalost písniček bude využita v dalším bloku: dětské hry.

*Příloha 20: Koktejlové hry*

<b>Činnost</b>	Koktejlové hry
<b>Délka trvání</b>	60 minut
<b>Pomůcky</b>	dle vybraných her
<b>Zaměření</b>	improvizace, osvojení si vedení aktivity, inspirace ke hrám, komunikační schopnosti, kreativita
<b>Proces</b>	Během 60 minut se pod vedením animátorů zúčastní vždy část uchazečů koktejlové hry. Tyto hry jsou zábavné a dají se využít jak ve večerních programech, tak během dne.