

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Assessment Centrum v praxi

Assessment Centre in practice

Michal Mlnářík

Cheb 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Assessment Centrum v praxi“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 7.4.2012

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za její vstřícný přístup a metodické vedení při zpracování této práce. Dále mé poděkování patří Mgr. Márii Kútikové, personální ředitelce společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. za vstřícný přístup, poskytnutí informací, interních dokumentů a za konzultaci.

Obsah

1.	Teoretické přístupy při výběru vhodných kandidátů formou assessment centra.....	9
1.1	Metoda assessment centra.....	9
1.2	Co tvoří metodu assessment centra?.....	10
1.2.1	Analýza pracovní pozice.....	10
1.2.2	Kombinace různých druhů metod.....	13
1.2.3	Pořizování vzorků chování.....	16
1.2.4	Kombinace většího počtu zacvičených posuzovatelů.....	18
1.3	Výsledky z assessment centra.....	19
2.	Analýza používané metody assessment centra pro výběr obchodního zástupce ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.	20
2.1	Obecná charakteristika podniku.....	20
2.2	Swot analýza společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.....	24
2.3	Konkurence společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.	25
2.4	Charakteristika současného assessment centra v Kimberly-Clark, s.r.o.....	28
2.4.1	Analýza současné pracovní pozice obchodního zástupce.....	29
2.4.2	Vybrané kompetence do assessment centra.....	30
2.4.3	Metody v assessment centru.....	31
2.4.4	Hodnocení assessment centra.....	32
3.	Hodnocení současného průběhu assessment centra.....	32
3.1.1	Analýza současné pracovní pozice obchodního zástupce.....	32
3.1.2	Analýza vybraných kompetencí v současném assessment centru.....	33
3.1.3	Metody v současném assessment centru.....	36
3.1.4	Hodnocení assessment centra.....	39
3.1.5	Úspěšnost výběru kandidáta prostřednictvím assessment centra.....	40
4.	Návrh změn pro efektivnější využití assessment centra ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.....	43
4.1	Vytvoření „Analýzy pracovní pozice“.....	43
4.2	Matice metod a kompetencí.....	44
4.3	Zacvičení pozorovatelů a hodnotitelů.....	45
4.4	Úprava zadání úkolu č. 2.....	49
4.5	Změna zadání individuálního úkolu č. 3.....	49

5.	Finanční dopad assessment centra	49
5.1	Nákladovost současného assessment centra	50
5.2	Potencionální zisk vzniklý zavedením doporučených změn	51
6.	Závěr	55
7.	Seznam tabulek	57
8.	Seznam obrázků	58
9.	Seznam příloh	59
10.	Seznam použité literatury	60

Úvod

Personální práci tvoří řada aktivit zaměřených na řízení a vedení lidských zdrojů. Mezi aktivity, které patří do personalistiky, patří činnosti jako personální plánování, nábor, výběr a propouštění zaměstnanců. Dále pak vzdělávání, rozvoj, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci navzájem a vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Každá z těchto činností má předem jasný cíl. Vybrat vhodné zaměstnance, rozvíjet je nebo případně je propouštět.

Právě výběr vhodného kandidáta je z pohledu personální práce velmi důležitý a velmi zásadně ovlivňuje další kroky, které se u konkrétního kandidáta v oblasti rozvoje uskutečňují. Pokud se personálnímu oddělení daří do pracovního kolektivu přijímat vhodné kandidáty, společnost je pak může efektivně rozvíjet. Zajišťuje tím, že daný kandidát splňuje žádané dovednosti a kompetence nebo případně již předem odhaluje oblasti, které bude třeba u daného kandidáta rozvíjet. V případě výběru nevhodného kandidáta vzniká společnosti spousta výdajů spojených s neplánovaným školením pro vybraného kandidáta, které je nejen finančně, ale i časově náročné. Navíc se může stát, že vybraná pozice je pro tohoto kandidáta nevhodná a ani nelze školením nebo praxí žádané dovednosti naučit. V tu chvíli opět vznikají společnosti další výdaje, které jsou spojené s výběrem jiného vhodného kandidáta a mimo přímých nákladů vznikají dané společnosti další náklady, jako jsou například náklady obětované příležitosti nebo ušlý zisk.

V současné době se stále ve výběrových řízeních velmi hojně využívá metoda osobních pohovorů. Osobní pohovor je ve většině případů jedno, dvou nebo maximálně tříkolový. Z pohledu kandidáta je snadné se na takovou schůzku připravit a to na základě mnoha knih a příruček, které jsou pro tyto situace napsány. Zkušení kandidáti během několika pohovorů přesně odhalí, co je cílem té které otázky, a snadno se zorientuje v očekávání hodnotitele. Opravdové budoucí chování kandidáta můžeme jako hodnotitel pouze predikovat.

Hlavním tématem této práce je zaměřit se na to, jak co nejlépe a efektivně vybírat vhodné kandidáty a pro tento proces využijeme metodu assessment centra. Metoda

assessment centra je oproti osobnímu pohovoru efektivnější v tom, že v průběhu celého procesu hodnotíme konkrétní chování jedince, ne jeho uvažování o tom, jak by se v dané situaci choval. První kapitola této práce je zaměřena na teoretické přístupy při výběru vhodných kandidátů formou assessment centra. Zde se zaměřím na konkrétní popis metod a procesu assessment centra s vyzdvižením výhod a poukázáním na případné rizikové oblasti této metody. Obsahem druhé kapitoly je popis konkrétního assessment centra v podnikatelském subjektu na konkrétní pozici. Pro svoji práci jsem zvolil společnost Kimberly-Clark, s.r.o. a popisovat a analyzovat budu assessment centrum na pozici obchodního zástupce pro divizi Adult Care CZ&SK. Ve třetí kapitole řeším výsledky předchozí analýzy. V hodnocení se zaměřuji na přínosy celého procesu pro danou společnost a zároveň poukazuji na slabá místa současného assessment centra. Čtvrtou kapitolou je návrh konkrétních kroků pro efektivnější využití assessment centra. Cílem nové podoby assessment centra je lépe a snadněji vyhodnocovat a vybírat vhodné kandidáty a tím zároveň zrychlit a zlepšit celý proces dalšího rozvoje pracovníků v konkrétní společnosti. V páté kapitole hodnotím finanční náročnost současného assessment centra a kalkuluji potencionální úsporu a zisk vzniklý zavedením navrhovaných změn.

1. Teoretické přístupy při výběru vhodných kandidátů formou assessment centra

1.1 Metoda assessment centra

Jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. [2, s. 141]

Jedná se o celý proces obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují nebo jsou realizovány paralelně. Zařazení jednotlivých metod závisí na několika kritériích.

Těmi je například cíl assessment centra (výběr, diagnostika schopností nebo rozvoj dovedností), počet účastníků, typ účastníků (interní nebo externí účastníci), počet sledovaných kompetencí, realizátor assessment centra (externí dodavatel nebo realizace prostřednictvím interních lidí organizace), finanční a časová náročnost. [6, s. 15]

To, jak bude výsledné assessment centrum vypadat, závisí na konkrétních požadavcích a cílech, které mají být naplněny.

Mezi aktivity, které tvoří metodu assessment centra patří:

- činnosti, které předcházejí samotnému assessment centru (analýza pracovní pozice, tvorba designu assessment centra, trénink posuzovatelů, informační setkání pro účastníky),
- samotné assessment centrum,
- činnosti, které následují po konání vlastního assessment centra (výběrové rozhodnutí, zpětná vazba). [6, s. 15]

Základním rozdílem mezi assessment centrem a ostatními metodami je rozmanitost zařazených metod a větší množství zacvičených posuzovatelů, kteří pozorují a hodnotí chování účastníků assessment centra.

1.2 Co tvoří metodu assessment centra?

V současné době je na trhu celá řada společností, které se specializují na pořádání assessment center, které jsou určeny k výběru nebo rozvoji zaměstnanců. Aby bylo možné jednotlivé procedury označit za assessment centra, musí obsahovat základní prvky tvořící tuto metodu.

Mezi základní stavební kameny patří:

- analýza pracovní pozice,
- zařazení většího počtu metod,
- hodnocení založené na pořizování vzorků chování,
- využití většího počtu zacvičených posuzovatelů,
- způsob hodnocení účastníků. [6, s. 27]

1.2.1 Analýza pracovní pozice

Vytvoření analýzy pracovní pozice předchází definování požadavků na pracovníka na pracovní pozici.

Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka, známá jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jako jsou uvedeny v profilu role.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- **Odborné schopnosti** – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zjistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.

-
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, který by měl uchazeč splňovat.
 - **Zkušenosti, praxe** – zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
 - **Zvláštní požadavky** – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
 - **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
 - **Další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo domov atd.
 - **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd. [1, s. 344]

Analýzou pracovní pozice máme na mysli aktivity, které slouží k detailnímu popisu pracovní pozice, pro kterou analýzu tvoříme.

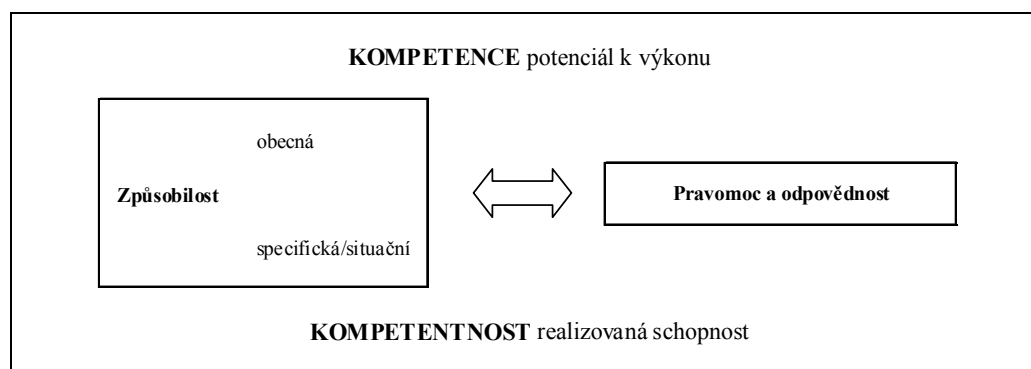
Mezi metody, kterými je možné analýzu provádět, patří například skupinové nebo individuální rozhovory, dotazníky, přímé pozorování chování při výkonu práce, pořízení záznamu chování při výkonu práce, analýza dokumentů vztahujících se k pozici. [6, s. 27]

Výstupem analýzy pracovní pozice je souhrn požadavků na danou pracovní pozici a zároveň souhrn všech pracovních činností, které daná pozice zastřešuje. Výsledný přehled požadavků specifikuje, co by měl uchazeč v konkrétní pozici splňovat. Jedná se o sumář znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních předpokladů, které jsou důležité pro úspěšný výkon na konkrétní pozici. Analýza pracovní pozice jasně definuje rámec pro vytvoření formy a obsahu assessment centra. Definuje, jaké kompetence budou v průběhu assessment centra pozorovány a jaké úrovně mají tyto kompetence dosáhnout.

Význam a výklad pojmu kompetence se často spojuje s výkonem profese či obecněji s pracovní činností a bývá tradičně používán pro označení pravomoci činit rozhodnutí a z této pravomoci vyplývající odpovědnosti za důsledky přijatých rozhodnutí. Odtud jsou také odvozena vyjádření k tomu nejsem kompetentní se vyjádřit, používaná ve smyslu k této věci nejsem zplnomocněn se vyjádřit, nemám právo o ní rozhodovat. Stejně tak by ona věta mohla být „přeložena“ jako: této věci nerozumím, nemám dostatek znalostí, zkušeností nebo schopností pro vyřešení problému, který nastoluje. [5, s. 29]

Z výše uvedeného příkladu je patrný dvojitý význam pojmu kompetence:

Obrázek 1 Schéma pojetí pojmu kompetence



[5, s. 30]

Analýzy pracovní pozice se budou pro jednotlivé typy assessment center lišit.

V případě **diagnostického assessment centra** hledáme profesní oblasti, ve kterých by mohl být účastník úspěšný. Cílem je identifikace schopností člověka a výstupem jsou identifikované kompetence pro oblasti profesního života.

Analýza pracovní pozice pro **rozvojové assessment centrum** slouží k identifikaci kompetencí, které je třeba rozvíjet. Často navazuje na předchozí diagnostické assessment centrum, jehož výstupem bylo identifikování oblastí, které je třeba posílit a rozvíjet a tyto oblasti jsou pak počátečním vodítkem pro určení kompetencí do rozvojového assessment centra.

Analýza pracovní pozice pro **výběrové assessment centrum** může být pojata jako analýza trhu. Cílem je přesně určit, jaké kompetence měl uchazeč mít, aby na dané pozici v aktuálním čase, ale i do budoucna, byl úspěšný a prospěšný pro zadavatelskou společnost.

1.2.2 Kombinace různých druhů metod

Základní odlišností metody assessment centra od jiných procedur určených k hodnocení lidí je počet a především typ zařazených metod. V rámci metody assessment centra je využíváno více metod různého druhu. Zpravidla se jedná o metody, jako je interview, dotazníky, psychodiagnostické testy a různé typy modelových situací (skupinové diskuze, individuální prezentace, hraní rolí, situace hledání faktů a dalších důležitých údajů apod.). [6, s. 28]

Využívání modelových situací je základním odlišovacím znakem metody assessment centra od jiných metod, pomocí kterých dochází k hodnocení lidí. Zařazení dalších metod do assessment centra slouží k doplnění informací, které získáváme při pozorování chování v modelových situacích. Za modelové situace považujeme takové metody, v nichž účastník musí projevit nějaké chování. Cílem je pozorovat reálné situace a ne jen mluvit o tom, co by v dané situaci udělal.

Výběr modelových situací je opět podmíněn typem assessment centra. Správná volba modelové situace se odráží od požadovaných kompetencí v analýze pracovní pozice.

Jednotlivé modelové situace můžeme rozdělit do několika skupin:

- **Skupinové diskuze** – Jedná se o situaci, kdy skupina účastníků společně, v omezeném čase, řeší zadanou úlohu. Tento typ modelové situace je vhodný pro pozorování především vztahových kompetencí. Můžeme velmi dobře sledovat, jak se jednotliví účastníci umí prosazovat v kolektivu, jak se jim daří ovlivňovat jiné účastníky, jsou-li schopni sdělovat a přijímat informace, jak reagují na nápady a podněty ostatních členů skupiny, jsou-li schopni pracovat v týmu, jak udržují náladu v týmu a jak postupují v případě hledání týmového řešení. Uspořádání skupinové diskuze je velmi cenná modelová situace, která nám umožní bezprostředně sledovat výše uvedené chování za přítomnosti větší skupiny lidí.

- **Hraní rolí** – jedná se o simulaci rozhovoru účastníka assessment centra a posuzovatele. Role obou aktérů jsou předem dány a mají jasně vymezený prostor. Cílem tohoto typu modelové situace je zjistit vztahové kompetence. Sledujeme, jak je schopen účastník rozhovor vést a směřovat ho k určitému cíli. Tento typ modelové situace je velmi náročný na posuzovatele, který hraje roli partnera v diskuzi. Jeho cílem je udržet celou modelovou situaci jako reálnou a zároveň zajistit, že všichni účastníci budou mít porovnatelné podmínky. Pokud se nejedná o dalšího člena v týmu posuzovatelů, který má roli pro dané assessment centrum jen jako partner pro uchazeče pro tuto modelovou situaci, je dále i posuzovatelem, a musí sledovat projevy požadovaných kompetencí. Modelová situace může být různá, je ale vhodné využít situace, které jsou blízké reálnému pracovnímu prostředí. Příkladem může být rozhovor nadřízeného s podřízeným, kdy společně řeší hodnotící pohovor nebo v případě obchodního zástupce rozhovor se zákazníkem, kdy se obchodní zástupce snaží vyřešit reálný problém.

- **Případové studie** – jedná se o písemné úkoly, které jsou složené z velkého množství informací. Cílem je najít vhodné řešení vzniklé situace. Výstupem je návrh postupu, změn, doporučení a řešení zadané situace. Jedná se o individuální úkol, který primárně sleduje schopnosti účastníka v oblasti řešení problémů. Při zadání případové studie můžeme dobře vysledovat kompetence, jako jsou práce s informacemi, hledání informací, hledání vhodného řešení, analýza problému, úsudek, orientace na detail, jasný a stručný písemný projev, ale i schopnost uzpůsobit výstup budoucím čtenářům. Zařazení této metody je vhodné pro pozice, které mají jako svojí pracovní náplň analýzu velkého množství dat, hledání informací a samostatných řešení.

- **Prezentace** – obvykle se jedná o individuální situaci, kdy účastník prezentuje ostatním účastníkům nebo posuzovatelům. Cílem zařazení této metody je sledovat komunikační dovednosti. K zajištění odhalení přítomnosti správných kompetencí je důležité zvolit správný obsah prezentace, roli posuzovatelů a přípravu. Je možná i kombinace s jinými modelovými situacemi. Jak skupinová diskuze, tak i případová studie může být zakončena prezentací. Mezi sledované

kompetence při prezentacích řadíme schopnost získávat vliv na druhé, udržení pozornosti a schopnost jasně předávat informaci.

- **Simulace administrativní práce** – tento typ můžeme nazvat jako „*úřadování*“ . Zadáním je roztřídit a uspořádat úkoly člověka, které se mu nastřádaly v poštovní schránce. Mezi tyto úkoly mohou být zařazeny úkoly, oznámení, smlouvy, dopisy, schůzky a jiné informace, které je potřebné zpracovat. Tento typ modelové situace je vhodný pro sledování kompetence řešení problémů. Pozorujeme kompetence, jako je schopnost třídít a analyzovat informace, schopnost prioritizovat, schopnost formulovat rozhodnutí, využívání zdrojů a organizovanost vlastní práce.
- **Hledání faktů** – u této modelové situace je cílem vyřešit zadanou problémovou situaci. Účastník má k dispozici omezené informace a cílem účastníka je si zbylé informace obstarat. K obstarání informací slouží rozhovor. Podobně jako při hraní rolí i při hledání faktů hraje roli protějšku účastníka jeden z posuzovatelů. Cílem je sledování kompetencí, které jsou velmi podobné případové studii. Jde o porozumění problémové situaci, analýzu dostupných informací, identifikaci podstatných informací ve sdělení, vnímání souvislostí mezi prvky zadání a formulaci logických rozhodnutí. Výstupem může být neformální ústní zpráva nebo spojení s prezentací, jako navazující modelovou situací.
- **Podnikatelské hry** – jedná se simulaci fungování jednotky v organizaci nebo celé organizace. Zapojeno může být více účastníků a doba trvání celé modelové situace může být od několika hodin až po několik dní. V průběhu celých her dochází k zapojení dalších modelových situací, jako jsou například skupinové diskuse, prezentace, simulace rozhovorů, hledání faktů apod. Cílem této metody je měřit schopnosti a dovednosti v oblasti problému vztahových kompetencí i kompetencí vztahů sama k sobě. Mohou být využity pro rozvoj celých týmů, případně i celých organizací.

- **Simulace reálného dne** - Jedná se o modelové situace, které na sebe navzájem navazují a jsou vzájemně propojeny, kdy úspěšné vyřešení jedné situace je předpokladem pro úspěšné vyřešení situace navazující. Rizikem této metody je, že výsledek řešení jedné situace ovlivňuje výsledek ostatních metod. Stejně tak hodnocení kompetence v jedné metodě je závislé na hodnocení kompetence v jiné metodě. Pokud účastník selže při řešení jedné situace, jeho neúspěch se odráží ve všech následujících situacích a snadno tak dochází ke ztrátě motivace účastníka pro další působení v assessment centru.

1.2.3 Pořizování vzorků chování

Posouzení chování prostřednictvím metody assessment centra je založeno na pozorovatelném chování. Tento přístup je typický pro behaviorální diagnostiku. Základní východisko tohoto diagnostického přístupu je, že lidské chování lze pochopit tím, že se zaměříme na události, které chování vyvolaly, a na důsledky těchto událostí.

Mezi základní pravidla pro realizaci behaviorální diagnostiky patří, že:

- a) chování je jasně definováno do podoby pozorovatelných projevů,
- b) jsou využity standardizované, strukturované procedury pozorování a záznamu chování. [6, s. 30]

Abychom mohli kvalifikovaně vyhodnocovat pozorované chování účastníků, je nutné posuzovatele assessment centra k tomuto účelu zacvičit. Tito posuzovatelé pak v průběhu assessment centra provádějí systematický záznam o chování jednotlivých účastníků. Důležité při záznamu chování je, aby nedocházelo k dodatečnému záznamu. Veškerý sběr informací o pozorovaném chování musí být pořízen okamžitě při pozorování dané situace.

Po pozorování chování a jeho záznamu přichází na řadu kategorizace chování. Pozorované chování roztřídíme do kompetencí. Aby bylo možné sledované kompetence správně roztřídit, musí posuzovatelé sledované kompetence dobře znát a zároveň musí vědět, jakým způsobem se tyto kompetence projevují v chování účastníků. Každá zařazená kompetence do assessment centra by měla být popsána prostřednictvím projevů chování.

Pro zajištění odpovídajícího designu assessment centra je finálním krokem vytvoření **matice metod a kompetencí**. Jedná se o vytvoření obsahu assessment centra. Sestavením matice metod a kompetencí propojujeme kompetence a modelové situace do celku, a tím získáme validní a reliabilní výsledky. Vytvoření matice metod a kompetencí navazuje na analýzu pracovní pozice a vyžaduje velkou znalost typů kompetencí a modelových situací, při kterých se právě hledané kompetence projevují. Dalším důležitým bodem při tvoření assessment centra je přístup k měření těchto kompetencí. Ten má vliv na počet zařazených modelových situací a na typ modelových situací.

Uvažovat o přístupu k měření kompetencí znamená věnovat se těmto tématům:

- a) opakovanému měření kompetencí,
- b) počtu kompetencí, které je možné měřit v jedné modelové situaci,
- c) typu výkonu, který je prostřednictvím assessment centra měřen. [6, s. 90]

Opakovaná možnost měření jednotlivých kompetencí je základem pro zajištění reliability měření. Vytvořené assessment centrum musí mít takový design, aby bylo možné jednotlivé kompetence opakovaně měřit. K tomuto je potřeba zajistit větší množství modelových situací, kde se mohou sledované kompetence projevit. Například kompetenci vliv na lidi můžeme sledovat jak při prezentaci, tak i při skupinové diskusi a hraní role.

Počet kompetencí v jedné modelové situaci se doporučuje omezit na maximálně tři až čtyři konceptuálně odlišné sledované kompetence. Zajištění většího sledování kompetencí v jedné modelové situaci přináší časové i organizační komplikace a klesá kvalita záznamu od posuzovatelů a tím i kvalita celého assessment centra.

Typ výkonu můžeme dělit na maximální a typický. Maximální výkon je nejvyšší úroveň kompetence, kterou účastník assessment centra v modelových situacích dosáhl. Typickým výkonem můžeme označit ten nejčastější. Zařazení více modelových situací dává účastníkům assessment centra více možností k projevení maximálního výkonu.

Ukázka matice metod a kompetencí viz. Tabulka 5 Ukázka matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra. [6, s. 91]

1.2.4 Kombinace většího počtu zacvičených posuzovatelů

Dalším charakteristickým znakem metody assessment centra je zařazení většího počtu zacvičených posuzovatelů. Pokud je k hodnocení účastníka využit pouze jeden člověk, nelze mluvit o metodě assessment centra.

Zařazení většího počtu posuzovatelů má význam z několika důvodů:

- a) díky většímu počtu posuzovatelů je možné při pozorování zachytit větší množství projevů chování,
- b) pestrost názorů posuzovatelů může přispět k přesnějšimu posouzení,
- c) zařazením většího množství posuzovatelů je možné snížit vliv kognitivních schémat a dalších tendencí, které způsobují nepřesnosti v procesu interpersonálního poznávání.

Do assessment centra je vhodné zařadit posuzovatele, kteří se od sebe liší v různých charakteristikách, například věk, pracovní zařazení, rodová příslušnost, obor vzdělání, délka působnosti v organizaci, postavení v organizaci, pracovní zkušenosti apod. Posuzovatele je možné rozdělit také na interní a externí. [6, s. 32]

Mezi interní posuzovatele řadíme pracovníky zadavatelské organizace.

Patří mezi ně:

- manažeři,
- potencionální nadřízení účastníků,
- pracovníci personálního oddělení,
- jiní lidé, kteří mají vztah k výběru a hodnocení lidí k obsazované pozici.

Přítomnost interních posuzovatelů zajišťuje dokonalou znalost organizační kultury a prostředí pozice, pro kterou je vybrané assessment centrum. Při zařazení externích posuzovatelů zpravidla využíváme osoby s psychologickým vzděláním, kteří nám svými znalostmi mohou rozšířit pohled na účastníky. Zařazením externích posuzovatelů získáváme jistotu odborného a kvalifikovaného hodnocení a výsledků assessment centra.

Pro zajištění správnosti výsledku assessment centra je zejména u interních kandidátů důležitý jejich zácvik. Cílem tohoto zácviku je vytvoření stejného referenčního rámce a také nácvik pozorování a hodnocení účastníků. Po skončení tohoto tréninku by všichni posuzovatelé měli mít jasný přehled o tom, jaké chování mají pozorovat, jakým způsobem mají projevy chování zaznamenávat, jaké chování patří do té které kompetence a jakou úroveň jednotlivému chování přiřadit.

1.3 Výsledky z assessment centra

Mezi výstupy z assessment centra řadíme různé typy zpráv a způsoby, kterými tyto zprávy předáváme. Informovanost účastníků assessment centra o jejich výsledcích vnímáme jako jejich právo a je morální povinností toto právo naplnit. Tato zpráva by měla být formulována jako zpětná vazba, která dá účastníkovi informaci o kladných projevech jeho chování, tak i o zjištěných doporučeních pro jeho osobní rozvoj. Velmi často, hlavně u výběrových assessment center, je právě assessment centrum prvním okamžikem, který dává účastníkům možnost poznat firemní kulturu. Nesprávná zpětná vazba nebo dokonce její úplná absence může způsobit velké škody z pohledu vnímání firmy na trhu práce i mezi zaměstnanci.

Mezi základní body, které by měla splňovat zpětná vazba bez ohledu na účel assessment centra patří:

- zpracování výsledků do obsahově validní zprávy,
- správné načasování zpětné vazby,
- doručení zpráv důvěryhodnou cestou,
- poskytnutí zpětné vazby osobou, které účastníci důvěřují. [6, s. 136-137]

2. Analýza používané metody assessment centra pro výběr obchodního zástupce ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.

2.1 Obecná charakteristika podniku

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Obchodní jméno:	Kimberly-Clark, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Karolínská 651/1, 186 00 Praha 8
IČO:	63468816
DIČ:	CZ63468816

Vznik a historie společnosti:

Společnost Kimberly-Clark byla založena již v roce 1872 a dnes je jedním z předních výrobců spotřebního zboží na světě s celkovým obratem 16,7 mld. USD. Společnost, jejíž hlavní sídlo je v Dallasu, ve státě Texas, ve svých výrobních závodech ve 37 zemích světa zaměstnává více než 55 000 lidí. Její značky jako například KLEENEX, HUGGIES, PULL-UPS, KOTEX, DEPEND, POISE, SCOTT a ANDREX, jsou číslem 1 nebo 2 na trzích ve více než 80 zemích světa. Kvalita výrobků, úroveň poskytovaných služeb a poctivé obchodní chování jsou kritéria a standardy, kterými se řídí její každodenní práce. Tyto hodnoty jí pomáhají budovat společnost Kimberly-Clark jako vedoucí společnost v oblasti výroby vysoce kvalitních produktů (zdravotnických prostředků a výrobků osobní hygieny), které používají spotřebitelé a profesionálové na celém světě.

Celosvětově jsou obchodní aktivity společnosti Kimberly-Clark soustředěny do tří hlavních oblastí:

- Divize osobní péče (Personal Care a Family Care)
- Divize zdravotní péče (Health Care)
- Divize Professional

Divize osobní péče (Personal Care a Family Care)

S výrobky této největší divize je možné se setkat v každodenním životě. Pod značkou HUGGIES Classic a Premium jsou na trh dodávány dětské pleny a hygienické ubrousky. V kategorii dámské hygieny mají silnou pozici výrobky značek KOTEX a LIDIE, značka KLEENEX hraje významnou roli v kategorii toaletního papíru,

kapesníčků a jednorázových kuchyňských utěrek. V oblasti zdravotnických prostředků má společnost své aktivity soustředěny pod značku DEPEND. Této značce se podařilo během velmi krátkého období získat významné místo v kategorii zdravotnických prostředků, které pomáhají zlepšit kvalitu života s inkontinencí. Značka DEPEND je na českém trhu od roku 2006, kdy nahradila do té doby velice úspěšné značky POISE a BOBI ABSORBA. V současnosti nabízí ve svém sortimentu zdravotnické pomůcky pro všechny stupně inkontinence včetně prodyšných variant. Většina jejích výrobků je navíc vyráběna přímo v České republice ve výrobním závodě v Jaroměři.

Divize zdravotní péče (Health Care)

Lékaři na celém světě znají a používají široké portfolio výrobků Kimberly-Clark Health Care při léčbě a následné péči o své pacienty. Jedná se zejména o následující výrobky:

- nitrilové a vinylové vyšetřovací rukavice značky STERLING (nesterilní) a SAFESKIN (sterilní, hypoalergické),
- obličejové masky GUARDALL SHIELD a ochranné brýle SAFEVIEW,
- operační roušky na obličej, čepice a chirurgické pláště,
- balicí materiál WRAP pro sterilizaci,
- operační krycí roušky a jejich specializované sady,
- problematika infekcí – mikrobiální zámek INTEGUSEAL (mikrobiologická bariéra pro snížení rizika kontaminace chirurgické rány),
- teplotní management – řídicí jednotky k zajištění termoregulace pacientů na operačních sálech (Patient Warming System),
- intenzivní medicína – uzavřené odsávací systémy (EASI-LAV - dvoupístový uzavřený systém pro akutní výplach žaludku a TRACH-CARE - uzavřené odsávací systémy pro dospělé a dětské pacienty),
- intenzivní medicína – endotracheální kanyly, sety pro podávání infuzí, tampony a kartáčky pro ošetření dutiny ústní.

Výrobky této divize jsou v České republice nabízeny prostřednictvím společnosti Promedica Praha Group, a.s., která je jejich výhradním distributorem.

Divize Professional

Pod značkami KLEENEX, KIMCARE, KLEENGUARD, KIMTECH, SCOOT a WYPALL jsou nabízeny výrobky, které umožňují bezpečnější práci v průmyslových

podnicích a dále všude tam, kde je kladen vysoký důraz na hygienu, čistotu a bezpečnost provozu.

Jedná se zejména o ochranné obleky, ochranné brýle, rukavice, respirátory a dále pak jednorázové papírové ubrousky, utěrky a ručníky, osvěžovače vzduchu a zásobníky tekutých mýdel, dezinfekční a úklidové přípravky. Mezi obchodní partnery této divize patří přední světoví a domácí výrobci z oblasti automobilového a chemického průmyslu, elektroprůmyslu a potravinářství.

Kimberly-Clark v České a Slovenské republice:

V roce 1996 vstoupila americká společnost Kimberly-Clark na český a slovenský trh. Ve východočeské Jaroměři od společnosti Zisoft – Bobi koupila závod na výrobu dětských jednorázových plenek značky Bobi. V současné době v České a Slovenské republice vlastní dva výrobní závody, Jaroměř s cca 460 zaměstnanci a Litovel. Ze značek, které se vyrábějí v Jaroměři, lze uvést například dětské pleny HUGGIES a HUGGIES DryNites a dále sortiment inkontinenčních pomůcek značky DEPEND pro dospělé. Ve druhém výrobním závodě v Litovli jsou vyráběny výrobky dámské hygieny značky KOTEX. Pro distribuci těchto značek na český a slovenský trh založila v roce 1996 společnost Kimberly-Clark i obchodní zastoupení.

Výše základního jmění: 2.748.520.000,- Kč

Typ podniku:

Obchod se zdravotnickým materiálem a hygienickými potřebami .

Předmět činnosti:

Obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Prostorové rozmístění:

Obchodní zastoupení (podnik) má sídlo v Praze a je odpovědné za distribuci všech značek, které tato společnost vyrábí a distribuuje v České a Slovenské republice.

Velikost podniku:

Podnik má 65 zaměstnanců, z toho 34 obchodních zástupců a 31 ostatních.

Sortiment nosných výrobků:

- **Dámská hygiena**
 - LIDIE vložky Normal, Slip
 - KOTEX vložky Ultra, Slip, Noční, Classic
 - KOTEX tampony Mini, Normal, Super (8ks, 16ks, 32ks)

- **Péče o rodinu**
 - KLEENEX papírové kapesníky – boxy Premiové, Standard
 - KLEENEX papírové kapesníky – klasické Premiové, Standard
 - KLEENEX toaletní papír 4role, 8role, bílý, barevný, parfémovaný
 - KLEENEX kuchyňské role

- **Péče o děti**
 - HUGGIES Classic
 - HUGGIES Premium
 - HUGGIES Wet wipes
 - HUGGIES Little Swimmers
 - HUGGIES Pull-Ups
 - HUGGIES Little walkers
 - HUGGIES Dry Nites

- **Péče o dospělé**
 - DEPEND Inkontinenční vložky
 - DEPEND Vložné pleny
 - DEPEND Natahovací kalhotky
 - DEPEND Natahovací kalhotky Easy Fit
 - DEPEND Plenkové kalhotky
 - DEPEND Prodyšné plenkové kalhotky Slip
 - DEPEND Prodyšné plenkové kalhotky Flex
 - DEPEND Podložky
 - HUGGIES Dry Nites Pyjama Pants

Organizace podniku:

Z hlediska formální organizace řízení je v podniku uplatňovaná štábně liniová organizační struktura s výjimkou jednoradnicového systému v rámci obchodního a marketingového oddělení, které spadá přímo pod vedení ředitele obchodního podniku. Z hlediska vnitropodnikové struktury je uplatňováno střediskové hospodářství. Každé středisko (vedené odpovědným manažerem) je samostatným hospodářským střediskem. Samostatným hospodářským střediskem jsou:

- Personální oddělení
- Zákaznický servis
- Finanční oddělení
- Logistika

Vedení společnosti:

Řediteli obchodního podniku jsou odpovědní logistický, personální, finanční manažer a manažer zákaznického servisu a dále manažeři obchodního a marketingového oddělení.

2.2 SWOT analýza společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.

Při tvorbě této SWOT analýzy hodnotím situaci celé lokální obchodní pobočky společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. Pohled je velmi ovlivněn faktem, že tato pobočka je součástí globální firmy, která jí přináší jak svoje pozitiva, tak i negativa.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti Kimberly-Clark, s.r.o

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Silné výrobní značky, - zázemí a stabilita velké globální firmy, - možnost sdílení globálních reklam a vývoje, - jednání se zákazníky na mezinárodní úrovni, - vlastní tým obchodních zástupců. 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezená flexibilita díky složitým schvalovacím procedurám uvnitř společnosti, - omezené rozhodovací pravomoci lokální pobočky, - podřízenost lokálních zájmů nadnárodním.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Stále prostor k růstu v jednotlivých kategoriích, - spolupráce se zákazníky na výrobě privátních značek, což povede ke snížení výrobních nákladů. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legislativní změny v divizi Adult Care, - rostoucí výrobní náklady, - cenové války s konkurencí.

2.3 Konkurence společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.

Sortiment obchodní pobočky Kimberly-Clark, s.r.o. je rozdělen do několika hlavních kategorií:

- **Dámská hygiena:** V této kategorii jsou zastoupeny značky Lidie a Kotex.

Značka Lidie je značkou menstruačních vložek, její hlavní konkurencí je značka Moneta, Always a privátní značky. Vzhledem k tomu, že společnost Kimberly-Clark, s.r.o. se na tento segment příliš nesoustředí, nenakupuje o prodejích této značky žádná prodejní data.

Značka Kotex je pro společnost Kimberly-Clark hlavně značkou menstruačních tamponů. Tato značka patří mezi strategické značky společnosti a proto společnost nakupuje data od společnosti AC Nielsen, aby měla přehled o prodejích a významu vlastní značky i konkurence. Rozdělení trhu je dle společnosti AC Nielsen následující (uvedené podíly jsou vždy v hodnotě):

Tabulka 2 Rozdělení trhu menstruačních tamponů ČR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
O.B.	52,80 %
Kotex	26,30 %
Tampax	3,80 %
Naturella	5,00 %
Privátní značky	8,50 %
Ostatní	3,60 %

Tabulka 3 Rozdělení trhu menstruačních tamponů SR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
O.B.	64,90 %
Kotex	18,20 %
Tampax	2,00 %
Naturella	4,40 %
Privátní značky	7,10 %
Ostatní	4,40 %

- **Péče o rodinu:** V kategorii péče o rodinu prodává společnost Kimberly-Clark, s.r.o. značku Kleenex. Její dvě hlavní kategorie jsou kapesníky a toaletní papír. Tato značka patří mezi strategické značky společnosti a proto společnost nakupuje data od společnosti AC Nielsen jak za kapesníky, tak i za toaletní papír, aby měla přehled o prodejích a významu vlastní značky i konkurence. Rozdělení trhu je dle společnosti AC Nielsen následující (uvedené podíly jsou opět v hodnotě):

Tabulka 4 Rozdělení trhu kapesníků ČR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Kleenex	13,50 %
Zewa	11,60 %
Harmony	4,10 %
Tento	2,00 %
Linteo	4,30 %
Privátní značky	58,50 %
Ostatní	6,00 %

Tabulka 5 Rozdělení trhu kapesníků SR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Kleenex	9,90 %
Zewa	6,10 %
Harmony	7,10 %
Tento	6,30 %
Linteo	1,50 %
Privátní značky	59,80 %
Ostatní	9,30 %

Tabulka 6 Rozdělení trhu toaletního papíru ČR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Kleenex	12,30 %
Zewa	10,90 %
Harmony	7,00 %
Tento	8,20 %
Linteo	1,50 %
Privátní značky	46,90 %
Ostatní	13,20 %

Tabulka 7 Rozdělení trhu toaletního papíru SR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Kleenex	4,90 %
Zewa	3,30 %
Harmony	7,30 %
Tento	20,60 %
Linteo	0,60 %
Privátní značky	53,60 %
Ostatní	9,80 %

- **Péče o děti:** V kategorii péče o děti prodává společnost Kimberly-Clark, s.r.o. značku Huggies. Značka Huggies je značkou hlavně dětských plen. Tato značka opět patří mezi strategické značky společnosti a proto společnost nakupuje data od společnosti AC Nielsen. Rozdělení trhu je dle společnosti AC Nielsen následující (uvedené podíly jsou opět v hodnotě):

Tabulka 8 Rozdělení trhu dětských plen ČR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Huggies	16,70 %
Pampers	56,70 %
Bella	1,70 %
Privátní značky	24,50 %
Ostatní	0,40 %

Tabulka 9 Rozdělení trhu dětských plen SR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Huggies	7,30 %
Pampers	47,80 %
Bella	3,70 %
Privátní značky	39,00 %
Ostatní	2,20 %

- **Péče o dospělé:** V kategorii péče o dospělé prodává společnost Kimberly-Clark, s.r.o. značku Depend. Značka Depend je značkou inkontinenčních pomůcek. Tato značka opět patří mezi strategické značky společnosti a proto společnost nakupuje data. Tentokrát jsou zdrojem data od společnosti IMS, která poskytuje data za prodej přes zdravotnické velkoobchody. Rozdělení trhu je dle společnosti IMS následující (uvedené podíly jsou opět v hodnotě):

Tabulka 10 Rozdělení trhu inkontinence ČR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Tena	52,80 %
Depend	4,10 %
Molicare	20,40 %
Euron	8,40 %
Abena	12,50 %
Seni	1,80 %

Tabulka 11 Rozdělení trhu inkontinence SR

Značka	Podíl na trhu za posledních 12 měsíců
Tena	40,70 %
Depend	10,90 %
Molicare	39,70 %
Attends	0,10 %
Abena	1,90 %
Seni	5,80 %
Ostatní	0,90 %

2.4 Charakteristika současného assessment centra v Kimberly-Clark, s.r.o.

V rámci celé práce se zaměřuji na popis assessment centra na pozici obchodního zástupce v divizi Adult Care CZ&SK. Ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. je tato divize oddělena od ostatních aktivit obchodní společnosti. V čele této divize stojí obchodní ředitel divize Adult Care CZ&SK, který má pod sebou 3 manažery, kteří jsou odpovědní za vedení a řízení obchodních zástupců a za prodej v jednotlivých prodejních kanálech divize Adult Care CZ&SK. Rozdělení odpovědností mezi 3 manažery je následující:

- **Manažer 1 – Instituční prodej CZ**
 - distribuce v domovech důchodců, ústavech sociální péče, léčebnách pro dlouhodobě nemocné a nemocnicích v České republice,
 - vedení 7 obchodních zástupců v České republice.
- **Manažer 2 - Domácí péče CZ**
 - distribuce v lékárnách, výdejnách zdravotních potřeb, agenturách domácí péče a u lékařů v České republice,
 - vedení 7 obchodních zástupců v České republice.

-
- **Manažer 3 - Instituční kanál a domácí péče SK**
 - distribuce v domovech důchodců, ústavech sociální péče, léčebnách pro dlouhodobě nemocné a nemocnicích na Slovensku.
 - distribuce v lékárnách, výdejnách zdravotních potřeb, agenturách domácí péče a u lékařů na Slovensku,
 - vedení 6 obchodních zástupců na Slovensku.

Celkem je tedy v týmu divize Adult Care CZ&SK 20 obchodních zástupců, kteří jsou v rámci společnosti odpovědni za svěřený region.

Organizační struktura divize Adult Care CZ&SK viz. Obrázek 2

2.4.1 Analýza současné pracovní pozice obchodního zástupce

Na základě současné náplně práce obchodního zástupce a jeho odpovědností probíhá výběr nových kandidátů. Náplň práce obchodního zástupce v divizi Adult Care CZ&SK je složená z několika dílčích činností u všech zákazníků ve svěřeném regionu:

- propagace a prezentace,
- podpora, zajištění nebo zavedení prodeje,
- podpora a zajištění kvalitního vystavení určených výrobků,
- poradenství a konzultační činnost,
- sběr informací týkajících se prodeje výrobků společnosti,
- kontrola plnění dohodnutých povinností ze strany zákazníků při prodeji výrobků společnosti,
- komunikace se zákazníky společnosti za účelem rostoucích objemů prodeje. [3, s. 6]

Všechny tyto činnosti jsou naplňovány realizací obchodních návštěv zákazníků, které mají tyto cíle:

2.4.1.1 Cíl obchodní návštěvy:

- shromáždit data a informace,
- zjistit kompetentní osoby,
- maximalizovat dlouhodobě prodaný objem výrobků,
- maximalizovat distribuci na jednotlivé zákazníky,
- získat nové zákazníky,
- zlepšovat povědomí o celkovém sortimentu výrobků u zákazníka,
- optimalizovat čas strávený u zákazníka na potřebné minimum. [3, s. 6]

Průběh obchodní návštěvy je shrnut do 8 navazujících kroků, kde jejich splnění nastavuje standard práce obchodního zástupce. Nadřazeným ukazuje vzor chování, který mají po svých podřízených vyžadovat a podřízeným pomáhá v orientaci při naplnění očekávání společnosti od jejich výkonu.

8 kroků obchodní návštěvy:

1. Analýza trhu + příprava,
2. cíl návštěvy,
3. kontaktní fáze,
4. zjištění potenciálu,
5. nabídka,
6. řešení námitek,
7. uzavření + konkrétní dohoda,
8. stanovení cíle další návštěvy. [3, s. 6]

2.4.2 Vybrané kompetence do assessment centra

Dokument „Analýza pracovní pozice“ Kimberly-Clark, s.r.o. nemá vypracovaný.

V rámci současného assessment centra jsou sledovány tyto kompetence:

- **Komunikační a prezentační dovednosti** – Schopnost používat správné výrazy a pohoťově a správně reagovat.

-
- **Týmová práce a vůdčí dovednosti** - Schopnost spolupracovat s ostatními kolegy za účelem získání lepšího týmového výsledku.
 - **Time management** – Schopnost pracovat s časem, prioritizovat.
 - **Inovativnost** – Schopnost hledat a používat nová, neobvyklá řešení.
 - **Analytické dovednosti** - Schopnost pracovat s dostupnými daty, najít v nich příležitosti k dalšímu rozvoji.
 - **Vyjednávací dovednosti** - Schopnost vést jednání se zákazníkem tak, aby bylo dosaženo uspokojení obou stran. Na straně zákazníka naplnění potřeby, na straně obchodního zástupce zajistit prodej. [4]

Kritéria, která při výběru vhodných kandidátů na pozici obchodního zástupce společnost používá, jsou:

- ukončené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou,
- zkušenosti s prací obchodního zástupce minimálně 2 roky,
- zkušenosti v oblasti prodeje zdravotnického zboží a pomůcek výhodou,
- řidičský průkaz skupiny B,
- velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti,
- silná schopnost vyjednávat,
- velmi dobré prodejní dovednosti, především při prodeji výrobků,
- dobré analytické schopnosti,
- schopnost v oblasti plánování času a organizace,
- znalost práce na PC (Excel, Word, Power Point) na uživatelské úrovni. [4]

2.4.3 Metody v assessment centru

Současné assessment centrum je rozděleno do 4 částí a při jejich realizaci jsou využívány tyto metody:

- **Prezentace** – je prvním úkolem probíhajícího assessment centra. Každý účastník má k dispozici 8 otázek, z nichž si musí vybrat 3 dle vlastního výběru a na ty odpovědět. Mimo výše vyjmenované kompetence se hodnotí volba výběru otázek (ukázka viz. Příloha 1 Individuální úkol č.1).
- **Individuální úkol** – zadání tohoto úkolu je společně s prezentací. V době, kdy ostatní kandidáti prezentují, věnují se kandidáti vypracování tohoto úkolu. Tento

úkol testuje základní znalosti, ale zároveň je součástí assessment centra proto, aby donutil účastníka k prioritizování (ukázka viz. Příloha 2 Individuální úkol č.2).

- **Skupinová diskuze** – cílem je sledovat účastníka při plnění skupinového úkolu, jeho spolupráce s ostatními účastníky, jeho prosazování v kolektivu (ukázka viz. Příloha 3 Týmový úkol).
- **Hraní rolí** – poslední úkol celého assessment centra je zařazen pro ověření kompetence vyjednávat, což je hlavní náplň práce obchodního zástupce (ukázka viz. Příloha 4 Individuální úkol č.3). [4]

2.4.4 Hodnocení assessment centra

Celý proces současného assessment centra probíhá za účasti 3 osob. Za personální oddělení je přítomen pracovník personálního oddělení a za obchodní oddělení jsou přítomni vždy 2 manažeři obchodních zástupců. Obchodní ředitel se těchto assessment center nezúčastňuje. Pracovník personálního oddělení je zodpovědný za moderování celého assessment centra, manažeři jsou v rolích pozorovatelů a figurantů pro poslední úkol „**Hraní rolí**“. Hodnocení probíhá zápisem poznámek od jednotlivých manažerů. Po skončení celého assessment centra moderuje pracovník personálního oddělení diskusi mezi oběma manažery nad průběhem assessment centra a společně vybírají nejvhodnějšího uchazeče do osobního pohovoru, který je následujícím kolem ve výběrovém řízení.

Všem uchazečům je telefonicky do 1 týdne od assessment centra sdělena zpětná vazba od pracovníka personálního oddělení.

3. Hodnocení současného průběhu assessment centra

3.1.1 Analýza současné pracovní pozice obchodního zástupce

Z mého pohledu má společnost Kimberly-Clark, s.r.o. poměrně jasnou představu o potencionálním kandidátovi, kdy vychází z popisu současné pozice. Má velmi dobře popsané činnosti a požadavky, které jsou nutné k zajištění každodenní práce obchodního zástupce. Bohužel společnost Kimberly-Clark, s.r.o. nemá dokument

„**Analýza pracovní pozice**“ písemně zpracovaný. Dopad absence tohoto dokumentu vidím hlavně v upřesnění žádaných kompetencí, které by potom měly být zařazeny do assessment centra. Pozice obchodního zástupce je v dnešní době velmi samostatnou pozicí. Obchodní zástupce se stává spíše manažerem svojí oblasti a jeho nadřízený je jeho koordinátorem a podpůrcem. Z tohoto pohledu by měl obchodní zástupce být dostatečně asertivní, aby pro svůj region zajistil dostatečnou podporu. Měl by umět velmi dobře pracovat na počítači. Práce s počítačem je pro něj nejen součástí každodenní práce v terénu, kdy čerpá informace z PDA a zároveň je tam zaznamenává, ale každý den dostává od společnosti velké množství dat, která je důležité umět číst a dále s nimi pracovat. Dále by měl být velmi silně organizačně vybaven, aby byl schopen při rychlém chodu dnešního obchodu pružně reagovat na potřeby svých zákazníků a společnosti a tyto požadavky správně skloubit s běžným chodem regionu.

3.1.2 Analýza vybraných kompetencí v současném assessment centru

Z pohledu zařazení kompetencí do současného assessment centra společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. hodnotím jejich zařazení takto:

- **Komunikační a prezentační dovednosti** – jedna z klíčových oblastí pro každodenní práci obchodního zástupce. Komunikace by u budoucího kandidáta měla být velmi silně rozvinuta. Obchodní zástupce by měl být schopen empatie, měl by používat správné výrazy, být pohotový, umět pochopit potřeby zákazníka a zároveň na ně musí umět adekvátně reagovat. Jeho projev musí působit přesvědčivě a důvěryhodně. Zařazení této kompetence do assessment centra považuji za klíčové.
- **Týmová práce a vůdčí dovednosti** - schopnost pracovat v týmu a případně vést ostatní lidi je oblast, která není pro pozici obchodního zástupce až tak klíčová vzhledem k tomu, že většinu svého pracovního času pracuje obchodní zástupce osamocen v regionu. Spolupráce s ostatními kolegy se projevuje hlavně při neosobním kontaktu. Spolupráce, pomoc, rada, to jsou formy spolupráce, které si mohou obchodní zástupci v týmu vyměňovat, ale nejčastěji telefonickou formou. Na pozici obchodního zástupce se účastník assessment centra neseťká s vedením lidí. Tato pozice nemá podřízené.

Do souboru kompetencí pro týmovou práci řadíme:

- schopnost spolupracovat,
- schopnost dělat kompromis,
- vliv na ostatní,
- empatie,
- upřímnost,
- uznání platnosti lepšího argumentu,
- ochota vést, ale současně i poslouchat,
- schopnost změnit roli.

Některé kompetence jsou důležité nejen pro práci v týmu, ale i pro práci s lidmi obecně. Vzhledem k tomu, že při práci obchodního zástupce je jednání s lidmi klíčové, považuji zařazení těchto kompetencí za vhodné. Pro zařazení do assessment centra není vhodné schovat všechny kompetence pod pojem „**Týmová práce**“, ale je nutné pojmenovat konkrétní kompetence, které budou v průběhu assessment centra pozorovány.

Mezi kompetence, zařazené pod vůdcovství řadíme:

- vytváření nových strategií,
- schopnost činit rozhodnutí,
- řízení zdrojů,
- řízení projektů,
- schopnost prosazovat změny,
- schopnost předvídat,
- delegování,
- motivování,
- schopnost efektivního vedení porady a schůzek.

Ani jedna z těchto kompetencí není na pozici obchodního zástupce vyžadována a proto zařazení tohoto souboru kompetencí nepovažuji za správné.

-
- **Time management** – Obchodní zástupce na svojí pozici musí umět pracovat se svým časem. Jeho pohyb v regionu je poměrně volný. Ze společnosti dostává cíle a úkoly a je nutné správně naplánovat svoje každodenní činnosti tak, aby tyto zadané plány a cíle plnil. Zařazení této kompetence do assessment centra považují za správné.
 - **Inovativnost** - Inovace neznamená vždy úplně nový nápad, často se jedná o efektivní vylepšení nebo třeba i malou změnu, která přinese velký zisk. Podpora inovativnosti je velmi úzce spjata s firemní kulturou společnosti. Pokud je tato kompetence ze strany společnosti žádoucí, je její zařazení do assessment centra vhodné. Nedá se ale obecně říci, že by obchodní zástupce měl být inovativní. V některých společnostech je projev této kompetence nežádoucí a naopak obchodního zástupce je jen v roli exekutora.
 - **Analytické dovednosti** – obchodní zástupce na svojí pozici pracuje s daty jako jsou:
 1. **Prodeje v regionu po výrobcích a zákaznících** – v těchto datech je možné najít vlivy marketingových aktivit, sezónnost a konkrétní vliv aktivit obchodního zástupce.
 2. **Přehled podílů na trhu** – vývoj prodejů za značku společnosti i za jednotlivé konkurenty.Obchodní zástupce musí tato data umět přečíst a najít v nich jak své příležitosti k dalšímu růstu, tak i hrozby a rizika, která jeho region má. Zařazení této kompetence do assessment centra považují za důležité. Z průběhu současného assessment centra dle mého názoru není možné tyto kompetence pozorovat. Pro jejich pozorování nejsou v současném assessment centru vhodně zvolené metody.
 - **Vyjednávací dovednosti** – vyjednávání jednoznačně patří k náplni práce obchodního zástupce. Cílem vyjednávání je naplnit potřeby zákazníka a společnosti a obchodní zástupce musí být schopen tyto potřeby zjistit, najít nejvýhodnější řešení často za cenu kompromisu a dohodu uzavřít. Zařazení této kompetence do assessment centra považují za vhodné a účelné.

3.1.3 Metody v současném assessment centru

V současném assessment centru jsou použity celkem 4 metody:

- prezentace,
- individuální úkol,
- skupinová diskuze,
- hraní rolí.

Všechny zařazené metody by měly dát pořizovatelům dostatek příležitostí pro pozorování žádaných kompetencí.

- **Prezentace** – tato metoda dává dostatečnou příležitost pozorovatelům ke sledování komunikačních dovedností, řešení problémů i kompetencí vztahu k sobě. Tato metoda je zařazena hned jako první úkol při assessment centru, kdy účastník assessment centra odpovídá na vybrané otázky. Účastník assessment centra má k dispozici krátkou dobu na přípravu přímo v průběhu assessment centra, poté prezentuje. Z pohledu účastníka je seznam vybraných otázek pro prezentaci dostatečně široký a dává všem uchazečům stejnou výchozí pozici pro projevení prezentačních a komunikačních dovedností. Každý je schopen si v těchto otázkách najít jemu blízkou oblast a zodpovězení těchto otázek neznevýhodňuje méně zkušené kandidáty. Již v zadání tohoto úkolu je účastník upozorněn na časový limit a dokonce i na to, že bude hodnocena forma jeho prezentace a to nejen obsahová. Výběr i formu zpracování této metody hodnotím jako velmi dobrou a vhodnou pro tento účel assessment centra.
- **Individuální úkol** – zadání tohoto úkolu je potřeba hodnotit ze dvou pohledů. První je způsob zadání a jeho účel, druhý je jeho obsahová forma. Cílem tohoto úkolu je donutit uchazeče pracovat efektivně s časem, prověřit jeho koncentraci a prioritizaci při zadání dvou úkolů najednou a získat přehled o základních znalostech uchazeče o práci obchodního zástupce.
Z pohledu způsobu zadání a účelu se mi tento úkol jeví jako velmi dobrý. Ukáže velmi dobře pozorovatelům schopnost účastníka prioritizovat, ale i se soustředit na zadaný úkol. Prezentace jednoho účastníka assessment centra je ve stejnou

dobu, kdy ostatní pracují na tomto individuálním úkolu. Pro účastníky assessment centra je prezentace jejich kolegy velmi rušivým elementem v jejich soustředění. Navíc je zajímavé sledovat, jak účastníci zapomenou vyplňovat tento individuální úkol a sledují svého kolegu, případně pozorovatele a nejsou schopni se soustředit a v hlavě si připravují svoje odpovědi, aby byli dostatečně připraveni.

Z pohledu obsahu je tento úkol rozdělen na tři otázky. První otázka je kalkulační úloha, která je zaměřena na prověření zkušeností obchodního zástupce. Její zařazení nevidím jako vhodné, protože neprověřuje kompetence, ale zkušenosti. Druhá otázka je z obsahového hlediska triviální. Její cíl po obsahové stránce postrádám. Třetí otázka je na názor účastníka na pracovní náplň běžného pracovního dne obchodního zástupce. Po obsahové stránce opět nevidím důvod pro zařazení této otázky do assessment centra.

- **Skupinová diskuze** – tato metoda umožňuje pozorovatelům měřit vztahové kompetence.

Mezi možné pozorovatelné vztahové kompetence zařazujeme:

- vlastní prosazování účastníků vůči skupině,
- uplatňování vlastního vlivu účastníka na ostatní účastníky,
- schopnost sdílet informace,
- sdílení a způsob sdílení vlastních nápadů,
- zacházení s nápady ostatních,
- reakce na ostatní členy skupiny,
- zapojení do diskuze a skupinové práce,
- schopnost akceptace řešení skupiny před prosazováním vlastního řešení,
- kontakt s ostatními členy skupiny,
- schopnost udržovat atmosféru ve skupině.

Na pozici obchodního zástupce ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. jsou vztahové kompetence velmi důležité. Prodej a distribuce společnosti v divizi Adult Care CZ&SK je hlavně zaměřen na lékaře, zdravotní sestry a farmaceutické pracovníky. Tito lidé jsou primárně sociálně zaměřeni a vlastní obchod pro ně není hlavní náplní. Proto je vztah mezi zákazníky a obchodním

zástupcem v této divizi důležitější než u obchodních zástupců v jiné oblasti působnosti. Zařazení této metody do assessment centra považují za velmi vhodné.

Vlastní zadání úkolu (ukázka viz. Příloha 3 Týmový úkol) je zaměřeno na oblast, která by měla být pro každého obchodního zástupce vlastní. Uvedení novinky vždy vyžaduje vedle vlastní marketingové kampaně také lokální podporu. Ta je exekuvána právě týmem obchodních zástupců. Plnění tohoto úkolu vybízí skupinu účastníků k hledání návrhu na lokální podporu. Dle mého názoru je volba tohoto úkolu vhodná, protože tato činnost je velmi blízká hledané pozici. Je velmi důležité soustředit se na předchozí profesní kariéru účastníků, protože může zvýhodňovat účastníky, kteří se dříve pohybovali v prostředí dětského zboží. V tomto případě lze velmi jednoduše vyměnit produkt za jakýkoliv jiný a zadání úkolu může zůstat stejné. Jako další vhodný příklad mohou využít mikrovlnou troubu nebo opalovací krém. Zadání tohoto úkolu také může znevýhodňovat účastníky bez jakýkoliv zkušeností na pozici obchodního zástupce. Ze zadání analýzy pracovní pozice by však k takové situaci nemělo dojít, protože již prvním sítím zaslaných životopisů by měli být vyřazeni všichni kandidáti, kteří takovou zkušenost nemají.

- **Hraní rolí** – při práci obchodního zástupce je vyjednávání nebo již samotné jednání každodenní činností. Cílem tohoto jednání není jen prodej výrobků společnosti, ale i vyřízení reklamace, zjištění informací, předání informací a také zlepšování povědomí zákazníka o společnosti a jejich produktech. Tato poslední metoda je zařazena do assessment centra pro ověření a sledování kompetencí, jako jsou kompetence vlivu, vedení rozhovoru, přesvědčivost a vyjednávání, komunikace a budování vztahů. Zařazení této metody považují za velmi vhodné, protože dává pozorovatelům velkou možnost pozorovat kompetence, které jsou pro obchodního zástupce klíčové a navíc v situaci, která je práci obchodního zástupce nejbližší.

Z pohledu zadání samotné metody (ukázka viz. Příloha 4 Individuální úkol č.3) je vymodelován velmi jednoduchý příklad. Prodej mikrovlnné trouby. Pokud je obchodní zástupce zorientován v oblasti prodeje v hypermarketech, je pro něj tato scénka blízká. Naopak pro obchodního zástupce, který tyto zkušenosti

nemá, může být toto zadání diskriminující. Zároveň musím podotknout, že zaměření tohoto úkolu na výrobek z elektroniky není příliš vhodné. Vzhledem k tomu, že assessment centrum je na pozici obchodního zástupce, který se pohybuje v prostředí zdravotnictví, považoval bych za vhodnější zaměření na zdravotnický výrobek v komunikaci s lékařem, sestrou nebo lékárníkem.

3.1.4 Hodnocení assessment centra

Výběr a jeho úspěšnost závisí na hodnocení pozorovatelů a na kvalitě průběhu assessment centra. Hodnocení posuzovatelů, které vychází z pozorování účastníků assessment centra, je zaměřeno na pozorování chování, záznam tohoto chování a zařazení do kompetencí a hodnocení dosažené úrovně kompetencí. Aby byla zajištěna správná realizace assessment centra a zároveň validita požadovaného výsledku, je nutné v celém procesu assessment centra využívat pouze zacvičených lidí. Podle mého názoru společnost Kimberly-Clark, s.r.o. nevěnovala pozorovatelům a jejich zacvičení dostatečný prostor. Ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. neexistuje vypracovaná matice kompetencí a není ani jasné, které konkrétní kompetence a na jaké úrovni by měly být vyžadovány. Tato nejasnost vychází z již dříve popisované absence „**Analýzy pracovní pozice**“. Samotné hodnocení všech třech pozorovatelů nemá žádný řád. Z této situace vychází, že nejsou sledovány kompetence a úroveň jejich projevu, ale hodnocení chování účastníků assessment centra je založeno na subjektivním posouzení chování, na hodnocení zkušeností účastníka a na vzájemných sympatiích. Diskuze o hodnocení průběhu probíhá po skončení celého assessment centra, ale více než o projevených kompetencích a konkrétních projevech chování, je tato založena na subjektivním posouzení vhodnosti či nevhodnosti účastníka na danou pozici. Dle mého názoru je celkové hodnocení slabým místem celého assessment centra. Obsahuje sice základní požadavky tohoto hodnocení, ale vzhledem k tomu, že již záznam chování není prováděn účelově a pozorovatelé nejsou dostatečně vycvičeni, celkové hodnocení není dostatečně validní a je pravděpodobné, že může na základě těchto skutečností docházet k výběru nevhodného kandidáta.

Existence zpětné vazby a její forma je zvolena velmi dobře. Účastník nedostane jen zprávu o finálním výsledku, ale pracovník personálního oddělení mu sdělí i důvod tohoto rozhodnutí a diskutuje s ním nejen o záporných, ale i o kladných bodech. Tuto

zprávu dostanou všichni účastníci, nejen ti úspěšní, což je opět v souladu s pravidly průběhu assessment centra.

3.1.5 Úspěšnost výběru kandidáta prostřednictvím assessment centra

Společnost Kimberly-Clark, s.r.o. používá metodu assessment centra více než dva roky. Za tuto dobu bylo do divize Adult Care v České a Slovenské republice náborováno celkem 22 pracovníků na pozici obchodního zástupce. Někteří prošli několikakolovým výběrovým řízením včetně assessment centra, ale někteří se assessment centra nezúčastnili. Assessment centrum bylo konáno vždy, pokud bylo přítomno alespoň 5 kandidátů. Pokud se nepodařilo na hledanou pozici najít alespoň 5 kandidátů, bylo assessment centrum vyřazeno.

Pro analýzu úspěšnosti nábory pracovníků jsem těchto 22 pracovníků rozdělil do následujících skupin:

1. Absolvovali assessment centrum:

- Ano - 14 pracovníků
- Ne - 8 pracovníků

2. Stále pracují:

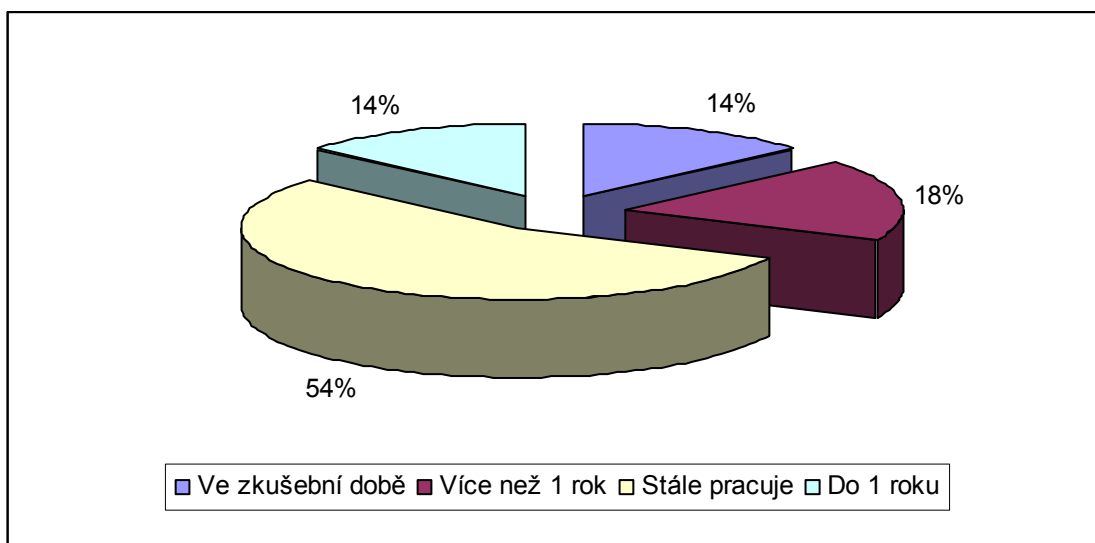
- Ano – 12 pracovníků
- Ne - 10 pracovníků

3. Po jak dlouhé době opustili společnost:

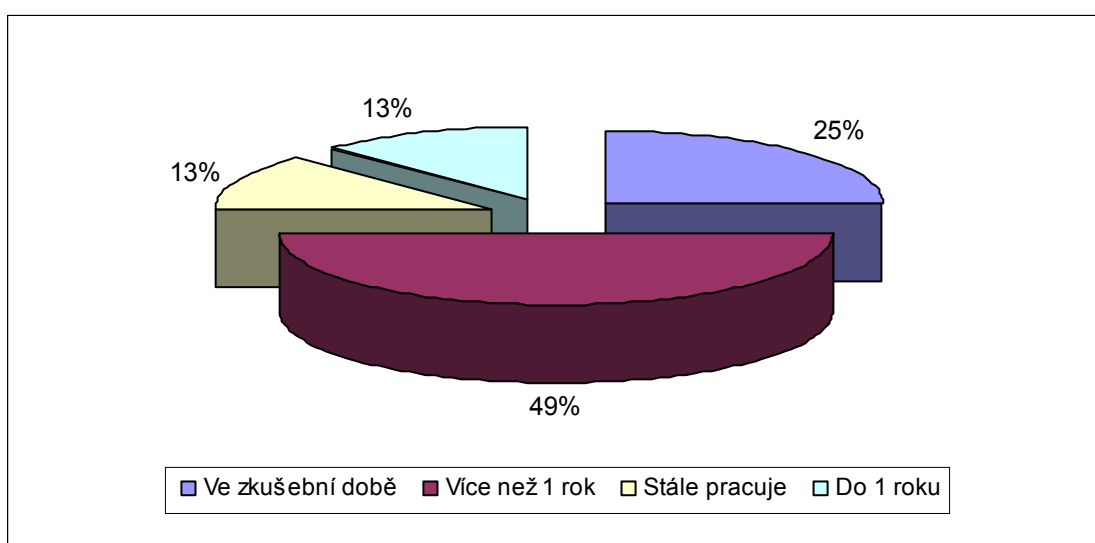
- Ve zkušební době – 3 pracovníci
- Do jednoho roku – 3 pracovníci
- Po více než 1 roce – 4 pracovníci

Po rozřazení jednotlivých kandidátů do jednotlivých skupin jsou výsledky následující:

- 1. Celková úspěšnost nábory pracovníků** – z pohledu úspěšnosti výběru více než jeden rok pracovalo nebo pracuje pro společnost 72% náborovaných kandidátů. Z toho 54% stále pracuje. Vzhledem k poměrně dlouhému zaučení nových pracovníků hodnotím 54% úspěšnost jako velmi nízkou.

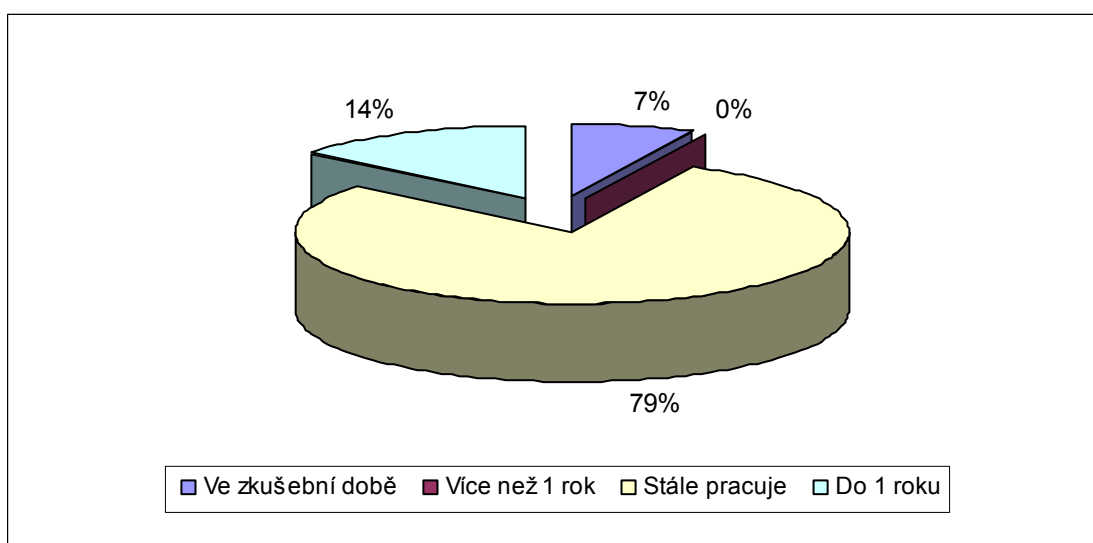
Obrázek 2 Celková úspěšnost nábory pracovníků

2. **Úspěšnost nábory pracovníků bez assessment centra** – z pohledu úspěšnosti výběru více než jeden rok pracovalo nebo pracuje pro společnost 62% naborovaných kandidátů. Z toho pouze 13% stále pracuje. Vzhledem k poměrně dlouhému zaučení nových pracovníků hodnotím 13% úspěšnost za jednoznačně nedostatečnou.

Obrázek 3 Úspěšnost nábory pracovníků bez assessment centra

3. **Úspěšnost nábory pracovníků se zařazením assessment centra** – z pohledu úspěšnosti stále pracuje pro společnost 79% naborovaných kandidátů. Úspěšnost nábory pracovníků s použitím metody assessment centra hodnotím jako efektivní a úspěšnou.

Obrázek 4 Úspěšnost nábory pracovníků se zařazením assessment centra



Z této analýzy jednoznačně vyplývá doporučení pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o., vybírat nové pracovníky na pozici obchodního zástupce výhradně metodou assessment centra. Úspěšnost výběru pomocí assessment centra je o 66% vyšší než při využití nábory bez této metody.

4. Návrh změn pro efektivnější využití assessment centra ve společnosti

Kimberly-Clark, s.r.o.

Na základě teorie a analýzy současného assessment centra jsem identifikoval těchto 5 oblastí pro zvýšení efektivity při realizaci assessment centra ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. :

1. Vytvoření „Analýzy pracovní pozice“.
2. Vytvoření „Matice metod a kompetencí“ a její zavedení jako standardního nástroje pro pozorování projevů chování a její úrovně.
3. Zacvičení pozorovatelů a hodnotitelů.
4. Úprava zadání úkolu č. 2
5. Změna zadání individuálního úkolu č. 3

4.1 Vytvoření „Analýzy pracovní pozice“

Při tvorbě „*Analýzy pracovní pozice*“ vycházím z interních dokumentů společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. (viz. strana 25-26), kde je velmi dobře popsána náplň práce obchodního zástupce a jeho odpovědnosti.

Analýza pracovní pozice obchodního zástupce divize Adult Care CZ&SK

Odpovědnost:

- propagace a prezentace výrobků,
- podpora, zajištění nebo zavedení prodeje,
- podpora a zajištění kvalitního vystavení určených výrobků,
- poradenství a konzultační činnost,
- sběr informací týkajících se prodeje výrobků společnosti,
- kontrola plnění dohodnutých povinností ze strany zákazníků při prodeji výrobků společnosti,
- komunikace se zákazníky společnosti za účelem rostoucích objemů prodeje.

Požadavky:

- ukončené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou,
- zkušenosti s prací obchodního zástupce minimálně 2 roky,
- zkušenosti v oblasti prodeje zdravotnického zboží a pomůcek výhodou,
- řidičský průkaz skupiny B,
- velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti,
- silná schopnost vyjednávat,
- velmi dobré prodejní dovednosti, především při prodeji výrobků,
- dobré analytické schopnosti,
- časová flexibilita,
- ochota cestovat,
- schopnost v oblasti plánování času a organizace,
- znalost práce na PC (Excel, Word, Power Point, Outlook, internet) na uživatelské úrovni,
- zkušenost s prací na PDA výhodou,
- znalost anglického jazyka výhodou.

Požadované kompetence:

- komunikační dovednosti
- prezentační dovednosti
- organizační dovedností
- schopnost pracovat v týmu
- analytické dovednosti
- vyjednávací dovednosti
- asertivita

4.2 Matice metod a kompetencí

Pro přehlednost a snadnou orientaci hodnotitelů jsem požadované kompetence rozdělil do 4 oblastí:

1. Komunikační a prezentační dovednosti
2. Organizační dovednosti
3. Týmová práce
4. Vyjednávací dovednosti

Z výše popsané „**Analýzy pracovní pozice**“ vychází navrhovaná podoba matice metod a kompetencí (viz. Tabulka 6 Matice metod a kompetencí pro assessment centrum pro pozici obchodního zástupce).

Zvolené kompetence lze velmi dobře sledovat hned v několika metodách:

- **schopnost zaujmout** můžeme dobře sledovat a měřit nejen u prezentace, ale i při skupinové diskuzi a hraní role,
- **schopnost předávat informace** můžeme velmi dobře sledovat při prezentaci a skupinové diskuzi,
- **flexibilitu reakce** můžeme sledovat při prezentaci (na případné otázky hodnotitelů), při skupinové diskuzi a hraní role,
- **prioritizaci** můžeme sledovat při individuálním úkolu, hraní role,
- **analytické dovednosti** můžeme sledovat při individuálním úkolu, skupinové diskuzi a hraní role,
- **schopnost pracovat pod tlakem** můžeme sledovat při individuálním úkolu, skupinové diskuzi i hraní role,
- **prosazování ve skupině** můžeme pozorovat při skupinové diskuzi,
- **schopnost spolupracovat** můžeme pozorovat při skupinové diskuzi a hraní role,
- **zapojení do diskuze** můžeme pozorovat při skupinové diskuzi a hraní role,
- **orientaci na výsledek** můžeme sledovat při individuálním úkolu, skupinové diskuzi a hraní role,
- **vedení rozhovoru** můžeme sledovat při skupinové diskuzi a hraní role,
- **přesvědčivost** můžeme sledovat při prezentaci, skupinové diskuzi i hraní role.

4.3 Zacvičení pozorovatelů a hodnotitelů

Z pohledu navrhovaných změn je tato změna klíčová. Pro naplnění této potřeby je nutné vyčlenit všem posuzovatelům 2-3 hodiny času.

Mezi posuzovatele by měli být zahrnuti:

- obchodní ředitel,
- 3 manažeři,
- pracovník personálního oddělení.

Z pohledu odpovědnosti je tento zácvik plně na pracovníkovi personálního oddělení.

Cílem zácviku posuzovatelů je:

- a) vytvoření stejného referenčního rámce,
- b) nácvik procesu pozorování a hodnocení chování.

Výsledkem tohoto zácviku pozorovatelů a hodnotitelů je, že všichni posuzovatelé vědí:

- jaké chování mají pozorovat,
- jakým způsobem chování hodnotit,
- jaké chování přiřadit do jaké kompetence,
- jakému chování přiřadit jakou úroveň,
- jakým způsobem dospět k hodnocení úrovně kompetence. [6, s. 130]

Zácvik posuzovatelů navrhuji rozdělit do dvou částí.

V první části se posuzovatelé seznámí s definováním podmínek konání assessment centra.

Soustředění patří hlavně na zodpovězení otázek:

- Co je assessment centrum?
- Co je cílem assessment centra?
- Jakou pozici pomocí assessment centra hledáme?
- Kdo je účastníkem assessment centra?
- Jaké metody jsou do assessment centra zařazeny?
- Jaký je konkrétní průběh assessment centra?

Po této části by všichni posuzovatelé měli vědět, proč je průběh assessment centra právě takový, v čem je význam zařazení více metod, jaké informace a jakým způsobem je účastníci dostávají atd. Cílem je seznámení posuzovatelů se základním kontextem, ve kterém se assessment centrum odehrává.

V druhé části se posuzovatelé seznámí s vybranými kompetencemi. Cílem této části je přestavit zařazené kompetence, přesně si vysvětlit jejich projevy a shodnout se na způsobu hodnocení a požadované projevené úrovni. Pro definování kompetencí je nejhodnější diskuze všech posuzovatelů a poté názorná ukázka jednotlivých typů chování.

Výsledkem je odpověď na otázky:

- Co to znamená mít danou kompetenci?
- Jak se chová člověk, který má danou kompetenci?
- Jak se člověk nemá chovat, aby projevoval danou kompetenci?
- Jak určím úroveň daného chování?

Požadované projevy chování pro vybrané kompetence:

- **schopnost zaujmout** – Schopnost člověka působit na ostatní tak, aby kladně vnímali jeho osobnost a svým jednáním si u nich získal vliv.
- **schopnost předávat informace** – Schopnost člověka jasně komunikovat myšlenky, úkoly a cíle. Schopnost zajistit, aby ten, co přijímá zprávu, ji přijal tak, jak byla zamýšlena, úplně a nezkresleně. Předávat informaci včas a vhodnou formou.
- **flexibilita reakce** – Schopnost člověka reagovat na změny, pracovat s těmito změnami, umět hledat nová, jiná řešení, která této nové situaci vyhovují a využívat je pro vlastní prospěch.
- **prioritizace** – Schopnost člověka kategorizovat priority. Rozdělit je na úkoly, které je nutné udělat a nesmí se zpozdít a které je možné odložit. Oddělovat důležité a nedůležité. Umět zadané úkoly vyhodnotit a dále se rozhodnout, se kterými úkoly začne a které budou následovat.
- **analytické dovednosti** – Schopnost logického myšlení, schopnost rozčlenit celek na smysluplné části při vědomí celku. Člověk s analytickými dovednostmi má vyvinutý smysl pro detail a logiku posloupnosti. [7, s. 33]
- **schopnost pracovat pod tlakem** – Schopnost člověka podávat stabilní výkon navzdory nedostatku času, v neklidném nebo jinak nekomfortním prostředí a podmínkách.
- **prosazování ve skupině** – Schopnost člověka pomocí argumentů a osobního vlivu obhájit vlastní názor, postoj nebo nápad.
- **schopnost spolupracovat** – Schopnost spolupracovat s ostatními, komunikovat s nimi, vnímat nejen své potřeby, ale i potřeby druhých. Je to schopnost využití týmových rolí – potenciálu týmu i jeho členů. [7, s. 33]

- **zapojení do diskuze** – Schopnost člověka aktivně se účastnit diskuze, ptát se, argumentovat a poslouchat. Dále schopnost vyvolávat, ale i udržovat pozornost, schopnost pečovat o atmosféru v diskuzi.
- **orientaci na výsledek** – Touha dělat věci dobře a schopnost klást si a plnit náročné cíle, vytvářet vlastní měřítko dokonalosti a soustavně hledat způsoby zlepšování výkonu. [1, s. 154]
- **vedení rozhovoru** – Schopnost člověka pomocí argumentů, otevřených a uzavřených otázek směřovat rozhovor žádaným směrem. Schopnost naslouchat, přijímat názory protistrany a reagovat na ně, schopnost sledovat nákupní signály a reagovat na ně, schopnost strukturovat jednání a uzavřít ho.
- **přesvědčivost** – Schopnost člověka komunikovat tak, aby dosáhl souhlasu nebo přesvědčil ostatní o nápadech, plánech, aktivitách nebo produktech. Schopnost pochopit druhé, přizpůsobit jim vlastní chování s cílem přesvědčit je nebo na ně uplatnit vliv. Schopnost získat podporu od druhých lidí. [6, s. 66]

Z pohledu požadované úrovně navrhuji jednoduché hodnocení úrovně na stupnici 1-5:

1. Sledovaná kompetence není pozorována, jednání účastníka je v rozporu s požadovaným chováním.
2. Sledovaná kompetence není projevoována. Vyskytují se požadované náznaky, ale projevy tohoto chování nejsou přesvědčivé.
3. Sledovaná kompetence je občas projevoována. Sledované chování účastníka je v souladu s požadovaným chováním, jeho projev však není stálý a přesvědčivý.
4. Sledovaná kompetence je projevoována. Chování účastníka je v souladu s chováním žádané kompetence. Projev je stálý.
5. Sledovaná kompetence je přesvědčivě a jasně projevoována.

4.4 Úprava zadání úkolu č. 2

Z pohledu způsobu zadání je cílem tohoto úkolu donutit uchazeče pracovat efektivně s časem, prověřit jeho koncentraci a prioritizaci při zadání dvou úkolů najednou. Návrh vychází pouze ze změny obsahu úkolu č.2, ale jeho způsob zadání doporučuji zachovat.

Zadání po obsahové stránce bude prověřovat analytické dovednosti účastníka. Konkrétní zadání pozměněného úkolu č. 2 viz. Příloha 5 Individuální úkol č. 2 – po změně

4.5 Změna zadání individuálního úkolu č. 3

Navrhovanou změnou je zaměření tohoto úkolu na výrobek blízký oblasti zdravotnictví a komunikaci s osobou pracující ve zdravotnictví. Pro tento úkol jsem vybral prostředí lékárny, které může být dobře uchopitelné i pro účastníka assessment centra, který nemá zkušenosti přímo v této oblasti. Pro sehrání této role jsem zvolil výrobek digitální teploměr. Konkrétní zadání pozměněného úkolu č. 3 viz Příloha 6 Individuální úkol č. 3 – po změně.

5. Finanční dopad assessment centra

Efektivita výběru assessment centra na pozici obchodního zástupce pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o. je závislá na dvou faktorech:

- V první řadě se jedná o náklady samotného assessment centra. Na jeho organizaci, která je spojená s náklady na techniku, pronájem prostor, přípravu materiálů a případné občerstvení.
- V druhé řadě jsou náklady na assessment centrum spojené s náklady na účast hodnotitelů v průběhu assessment centra.

Pro možnou kalkulaci nákladů na lidskou práci kalkuluji částku 300 Kč na 1 hodinu práce. Kalkuluji plat manažera a pracovníka personálního oddělení na 40.000 Kč měsíčně. Částka 300 Kč je nákladová hodnota pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o. při měsíčním úvazku 180 pracovních hodin ze superhrubé mzdy.

5.1 Nákladovost současného assessment centra

V současné době jsou náklady assessment centra při 8 účastnících následující:

1. Pozvání účastníků:

- Výběr vhodných kandidátů z obdržených životopisů – tato činnost trvá zhruba 2 hodiny času - **600 Kč**
- Telefonické pozvání účastníků – 1 hodina času - **300 Kč**
- Potvrzení účasti účastníků den předem – 1 hodina - **300 Kč**

2. Tisk dokumentů:

- Náklad na papír a náplň tiskárny (1 Kč/1 strana)
- 4 stránky na účastníka - **32 Kč**
- 2 stránky na hodnotitele - **6 Kč**

3. Pronájem místnosti – vzhledem k tomu, že assessment centrum se koná v prostorách společnosti Kimberly-Clark, s.r.o., není tato položka dalším nákladem.

4. Pronájem techniky – vzhledem k tomu, že potřebná technika je majetkem společnosti Kimberly-Clark, s.r.o., není tato položka dalším nákladem.

5. Občerstvení – káva, čaj, minerální voda, ovoce, sušenky – **500 Kč**

6. Účast hodnotitelů – **3.600 Kč**

7. Poskytnutí zpětné vazby – 3 hodiny času pracovníka personálního oddělení – **900 Kč**

Z těchto položek vychází náklady na konání assessment centra **6.238 Kč** při realizaci v prostorách společnosti a využití její vlastní techniky.

Z pohledu celkových nákladů na výběr vhodného kandidáta na pozici obchodního zástupce je samotné konání assessment centra poměrně málo finančně náročné. Celkový náklad na nábor je složený z:

- zadání inzerátu/ zadání požadavku personální agentuře – **2.000 Kč**,
- samotné assessment centrum ve vlastních prostorách – **6.238 Kč**,
- následný individuální pohovor – 2 hodiny času – **600 Kč**,
- případná odměna za nábor kandidáta přes personální agenturu – 2 základní platy obchodního zástupce – **50.000 Kč**,

- zaučení obchodního zástupce – standardně je zaučení složeno:
 - 1 pracovní den v kanceláři určený k seznámení s administrativou a produktová prezentace – čas manažera – **2.400 Kč**,
 - 5 pracovních dnů společně se služebně starším kolegou, který je zodpovědný za jeho zaučení – **7.500 Kč**,
 - 2 pracovní dny manažera – trénink, sladění priorit, informace – **4.800 Kč**.

V kalkulaci nákladů na zaučení kalkuluji částku 25.000 Kč měsíčně. Částka 187,50 Kč je nákladová hodnota pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o. na pozici obchodního zástupce při měsíčním úvazku 180 pracovních hodin ze superhrubé mzdy.

Celkový náklad na nábor a zaučení obchodního zástupce je **73.538 Kč**.

5.2 Potencionální zisk vzniklý zavedením doporučených změn

Z analýzy úspěšnosti výběru pracovníka na pozici obchodního zástupce vyplynulo, že 10 pracovníků za poslední 2 roky bylo vybráno nevhodně a do dvou let tuto společnost opustili. Výběr vhodného kandidáta na pozici obchodního zástupce je pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o. příležitostí, jak výrazně zvýšit svojí efektivitu a zisk. Jako přiměřený a reálný cíl považuji úspěšnost výběru pracovníka 85,7% (tj. 12 úspěšných výběrů ze 14 výběrů). 79% úspěšnosti dosáhneme pouze zařazením assessment centra do každého výběru nového pracovníka na pozici obchodního zástupce, bez výjimky, a dalších 6,7% odhaduji jako efekt získaný zvýšením kvality výběru dle navrhovaných změn.

Z finančního pohledu přinese tento efekt pro společnost Kimberly-Clark, s.r.o. navýšení zisku hned v několika oblastech:

1. **Samotné náklady na realizaci assessment centra** – při kalkulaci realizace pouze 2 assessment center na místo původních 10, získá společnost Kimberly-Clark, s.r.o. až 588.304 Kč (úspora realizace 8 assessment center).

2. **Zisk využitím uspořené nákladů obětované příležitosti** – nábořem a zaučením nových pracovníků na pozici obchodního zástupce stráví manažeři a služebně starší obchodní zástupce tento čas:

- pohovor – 2 hodiny,
- účast jako hodnotitelé – 8 hodin (2 manažeři x 4 hodiny),
- administrativa a produktová prezentace – 8 hodin,
- zaučení se služebně starším obchodním zástupcem – 40 hodin,
- zaučení s manažerem – 16 hodin.

Celková časová náročnost je 34 hodin manažera a 40 hodin služebně staršího obchodního zástupce. Z pohledu 8 neúspěšných a neefektivních assessment center je to za dva roky celkem 272 pracovních hodin manažera (34 pracovních dní), kdy se mohl věnovat zlepšení prodejních dovedností svých podřízených a 320 hodin služebně staršího obchodního zástupce (40 pracovních dní), kdy se mohl věnovat dalšímu rozvíjení obchodu ve svém regionu. Potencionální celkový obrat pro společnosti je za období 2 let 8.825.263,16 Kč, což znamená při 30% marži 2.647.578,95 Kč zisku.

Tabulka 12 Kalkulace nákladů obětované příležitosti – služebně starší obchodní zástupce

Počet pracovních dnů v kalendářním roce	253
Počet dnů dovolené	25
Celkem pracovních dnů v roce	228
Celkem pracovních dnů za 2 roky	456
Uspořený čas služebně staršího obchodního zástupce (dny)	40
Obrat obchodního zástupce/měsíc	1 000 000,00 Kč
Obrat obchodního zástupce/2 roky	24 000 000,00 Kč
Průměrný obrat na pracovní den	52 631,58 Kč
Potencionální obrat při využití uspořené času	26 105 263,16 Kč
Získaný obrat navíc	2 105 263,16 Kč
Zisk společnosti (30%)	631 578,95 Kč

Tabulka 13 Kalkulace nákladů obětované příležitosti – manažer

Počet pracovních dnů v kalendářním roce	253
Počet dnů dovolené	25
Celkem pracovních dnů v roce	228
Celkem pracovních dnů za 2 roky	456
Uspořený čas manažera (dny)	34
Obrat týmu obchodních zástupců/měsíc (20 OZ)	20 000 000,00 Kč
Obrat týmu obchodních zástupců/2 roky	480 000 000,00 Kč
Získaný čas na trénink/ 1 OZ za 2 roky (dny)	1,7
Potencionální obrat získaný tréninkem obchodních zástupců (+2%)	489 600 000,00 Kč
Získaný obrat navíc	9 600 000,00 Kč
Zisk společnosti (30%)	2 880 000,00 Kč

3. **Zisk získaný působením správných pracovníků na pozici obchodního zástupce** – pro zkalkulování je třeba zohlednit oblast působnosti obchodního zástupce ve společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.

V současné době je plně zapracování obchodního zástupce od jeho nástupu až do doby, kdy splňuje očekávání nadřízeného, po uplynutí 6 měsíců. Až po tomto období očekává společnost Kimberly-Clark, s.r.o. ve složitém prostředí, jako je zdravotnictví, plnění plánu a rozvíjení dalších obchodů společnosti. [4]

Toto období je rozděleno z pohledu náplně práce a očekávání společnosti do třech částí:

- **období 1 měsíce po nástupu** – V regionu obchodního zástupce nedochází k žádným novým obchodům, nový obchodní zástupce se primárně věnuje zaučení a navázání kontaktů se stávajícími zákazníky. Konkurenci se podaří na některých místech sebrat obchody společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. Očekávané plnění stanovených plánů je 70%.
- **období 2-3 měsíce** – Obchodní zástupce je zorientován v oblasti zdravotnictví. Pomalu se mu daří navazovat kontakty se stávajícími zákazníky a částečně se mu daří zajistit, aby se stávající zákazníci neodkláněli ke konkurenci. Očekávané plnění plánů je 80%.

- **období 3-6 měsíců** – Obchodní zástupce má dobré kontakty se stávajícími zákazníky, zná jejich potřeby, pravidelně s nimi spolupracuje a daří se mu získávat i nové kontakty a obchody. Očekávané plnění plánu je 90%.

Tabulka 14 Kalkulace ztráty obrátu v současných podmínkách

Počet obchodních zástupců	20
Obrat/obchodní zástupce/měsíc	1 000 000,00 Kč
Obrat tým obchodních zástupců/2 roky	480 000 000,00 Kč
Počet odcházejících obchodních zástupců ve zkušební době (3 měsíce)	3
Počet odcházejících obchodních zástupců do 1 roku (9 měsíců)	3
Počet odcházejících obchodních zástupců více než 1 rok (21 měsíců)	4
Ztráta obrátu společnosti v prvním měsíci 30%	3 000 000,00 Kč
Ztráta obrátu společnosti v měsících 2-3 20%	4 000 000,00 Kč
Ztráta obrátu společnosti v měsících 4-6 30%	6 300 000,00 Kč
Ztráta obrátu celkem	9 300 000,00 Kč

Tabulka 15 Kalkulace ztráty obrátu po zavedení navrhovaných změn

Počet obchodních zástupců	20
Obrat/obchodní zástupce/měsíc	1 000 000,00 Kč
Obrat tým obchodních zástupců/2 roky	480 000 000,00 Kč
Počet odcházejících obchodních zástupců ve zkušební době (3 měsíce)	2
Počet odcházejících obchodních zástupců do 1 roku (9 měsíců)	0
Počet odcházejících obchodních zástupců více než 1 rok (21 měsíců)	0
Ztráta obrátu společnosti v prvním měsíci 30%	600 000,00 Kč
Ztráta obrátu společnosti v měsících 2-3 20%	800 000,00 Kč
Ztráta obrátu společnosti v měsících 4-6 30%	- Kč
Ztráta obrátu celkem	600 000,00 Kč

Zvýšení úspěšnosti výběru správných pracovníků může společnost získat až 8.700.000 Kč v obrátu a 2.610.000 Kč v zisku (30% z obrátu). V kalkulaci potenciálního zisku porovnávám současnou situaci, kdy společnost Kimberly-Clark, s.r.o. obsazovala za poslední 2 roky 10 nových pozic, se situací, kdy by společnost obsazovala pouze 2 nové pozice a to ve zkušební době.

Zavedení všech navrhovaných změn může společnosti Kimberly-Clark, s.r.o. přinést nový obrat 20.405.263,16 Kč a nový zisk 6.121.578,95 Kč.

6. Závěr

Nábor pracovníků je jednou z velmi důležitých činností personálního oddělení. Vybrat vhodného kandidáta, který bude mít požadované zkušenosti a navíc bude vybaven správnými kompetencemi je úkol, který zásadně ovlivňuje ekonomické výsledky společnosti. Čím více budeme schopni hledat a držet správné lidi na správných místech, tím více budeme jako celá společnost ziskovější a celkově efektivnější. Z tohoto důvodu je klíčové, využívat při výběru a náboru nových pracovníků moderních metod, kterou assessment centrum rozhodně je.

Správně realizovat assessment centrum znamená už na začátku přesně definovat potřebu společnosti a v souladu s ní vytvořit správnou podobu assessment centra. Už samotné vytvoření „Analýzy pracovní pozice“ nám velmi dobře pomáhá ve vyjasnění představy o potencionálním kandidátovi. Výstupem této analýzy je přehled důležitých kompetencí, které má hledaný kandidát na obsazované pozici prokazovat. Podle vybraných kompetencí modelujeme podobu assessment centra, které musí zajistit jak kandidátům, tak i pozorovatelům dostatek prostoru pro projevení a sledování hledaných kompetencí. Aby byly kompetence hodnoceny a sledovány dostatečně validně, musí být zajištěna možnost opakovaného měření. Samotné měření a hodnocení kandidátů vyžaduje od pozorovatelů velké zkušenosti a znalosti, které je důležité v rámci přípravy assessment centra zacvičit. Cílem tohoto zacvičení je ujasnit si představu o všech žádaných kompetencích, žádaném chování a sjednotit se na požadované úrovni tohoto chování pro obsazovanou pozici.

Cílem mojí práce bylo nejen zanalyzovat současný průběh assessment centra v existující společnosti, ale zároveň navrhnout možné změny. Všechny změny, které jsem navrhl, pomohou v konkrétním assessment centru na pozici obchodního zástupce lépe vyhledat vhodného kandidáta. Vytvořil jsem „Analýzu pracovní pozice“, kde jsem definoval kompetence a na základě této analýzy jsem upravil celou podobu assessment centra. Změna a úprava některých úkolů je v nové podobě přesněji mířená na požadavky pro pozici obchodního zástupce. V současném assessment centru jsem jako jednu z hlavních

oblastí identifikoval nezkušenost pozorovatelů a doporučil jejich trénink a zacvičení. Na základě výsledků mojí práce můžu jednoznačně prohlásit, že správně zrealizované assessment centrum má výrazně vyšší úspěšnost při hledání vhodného kandidáta oproti standardním pohovorům a mým doporučením je **vždy** metodu assessment centra do výběru pracovníků zařadit.

7. Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti Kimberly-Clark, s.r.o	24
Tabulka 2 Rozdělení trhu menstruačních tamponů ČR.....	25
Tabulka 3 Rozdělení trhu menstruačních tamponů SR.....	25
Tabulka 4 Rozdělení trhu kapesníků ČR.....	26
Tabulka 5 Rozdělení trhu kapesníků SR.....	26
Tabulka 6 Rozdělení trhu toaletního papíru ČR.....	26
Tabulka 7 Rozdělení trhu toaletního papíru SR.....	27
Tabulka 8 Rozdělení trhu dětských plen ČR.....	27
Tabulka 9 Rozdělení trhu dětských plen SR.....	27
Tabulka 10 Rozdělení trhu inkontinence ČR.....	28
Tabulka 11 Rozdělení trhu inkontinence SR.....	28
Tabulka 12 Kalkulace nákladů obětované příležitosti – služebně starší obchodní zástupce.....	52
Tabulka 13 Kalkulace nákladů obětované příležitosti – manažer.....	53
Tabulka 14 Kalkulace ztráty obrátu v současných podmínkách.....	54
Tabulka 15 Kalkulace ztráty obrátu po zavedení navrhovaných změn.....	54
Tabulka 16 Ukázka matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra.....	61
Tabulka 17 Matice metod a kompetencí pro assessment centrum pro pozici obchodního zástupce.....	62

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma pojetí pojmu kompetence	12
Obrázek 2 Celková úspěšnost náboru pracovníků.....	41
Obrázek 3 Úspěšnost náboru pracovníků bez assessment centra	41
Obrázek 4 Úspěšnost náboru pracovníků se zařazením assessment centra.....	42
Obrázek 5 Organizační struktura divize Adult Care CZ&SK.....	63

9. Seznam příloh

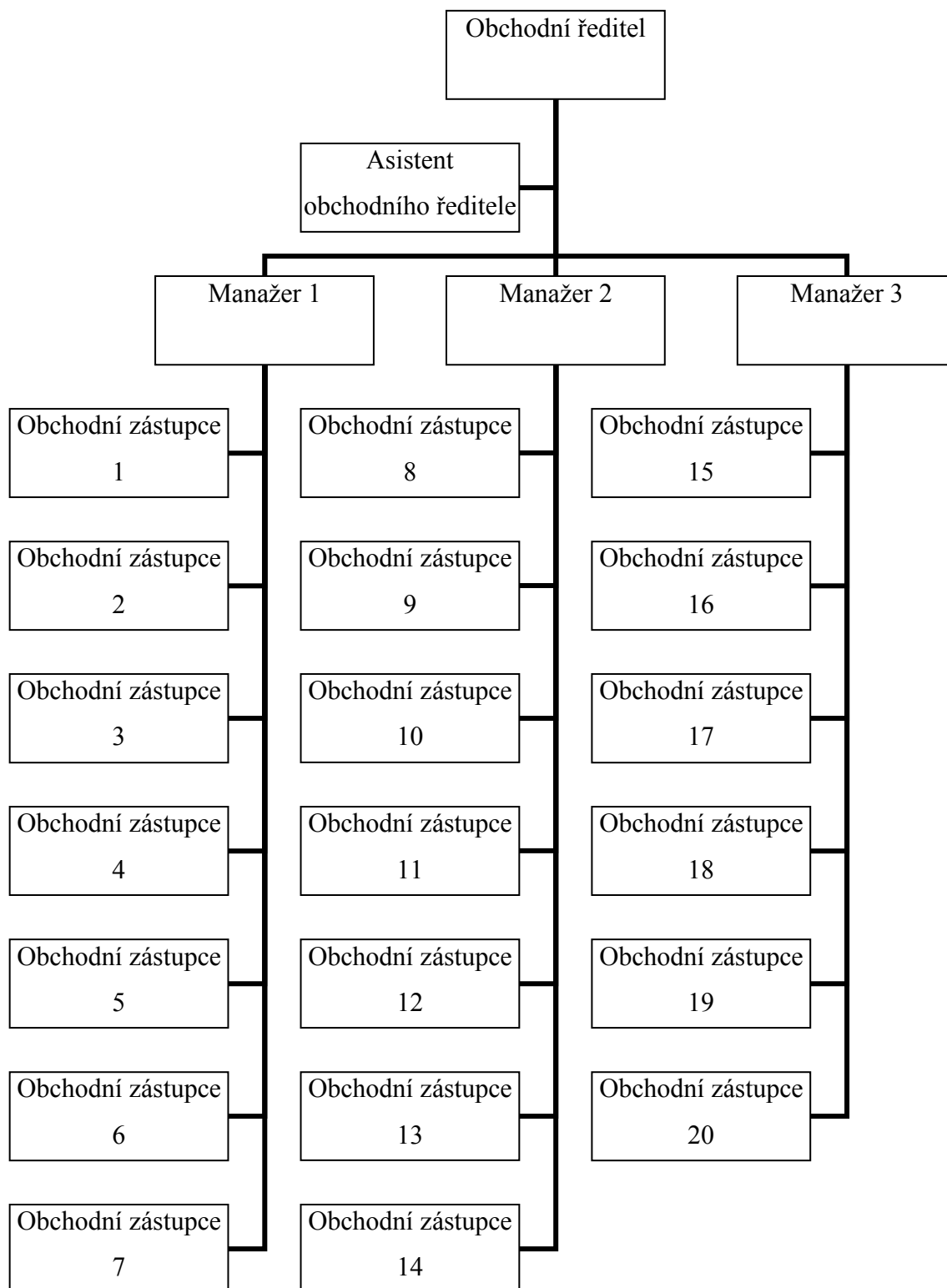
Příloha 1 Individuální úkol č.1	64
Příloha 2 Individuální úkol č.2.....	65
Příloha 3 Týmový úkol	66
Příloha 4 Individuální úkol č.3	67
Příloha 5 Individuální úkol č. 2 – po změně.....	68
Příloha 6 Individuální úkol č. 3 – po změně	69

10. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání, Praha: C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4
3. Kimberly-Clark, s.r.o. *Obchodní manuál – Pravidla činnosti OZAP*. 2011. Praha, 2011.
4. Osobní konzultace: Mgr. Mária Kútiková, 17.2.2012, Praha, Personální ředitelka – Maďarsko a Jižní centrální Evropa Kimberly-Clark
5. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, ISBN 80-247-0405-6
6. Vaculík, M. *Assessment centrum - Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vydání, Brno: NC Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-903858-8-7
7. Vajner, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1739-5

Tabulka 16 Ukázka matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra

	Kompetence řešení problémů			Vztahové kompetence			Kompetence vztahu k sobě		Počet měřených kompetencí
	<i>Orientace na výsledky</i>	<i>Řešení problémů</i>	<i>Tvořivost</i>	<i>Sociální dovednosti</i>	<i>Týmová práce</i>	<i>Vliv</i>	<i>Integrita</i>	<i>Identifikace</i>	
<i>Případová studie</i>	3	2	5						3
<i>Skupinová diskuze- 1</i>	4			2	3	1			4
<i>Skupinová diskuze- 2</i>	4	2	2			1			4
<i>Skupinová diskuze- 3</i>				2	4		2	3	4
<i>Prezentace 1</i>	4	3					1	4	4
<i>Prezentace 2</i>			2			1	1		3
<i>Hrani role 1</i>	4			3		4	1		4
<i>Hrani role 2</i>			1	1		4		4	4
<i>Hledání faktů</i>	4	2		2		2			4
<i>Počet měření kompasní</i>	6	4	4	5	2	6	4	3	
<i>Maximální výkon</i>	4	3	5	3	4	4	2	4	
<i>Typický výkon</i>	4	2	2	2	nelze určit	1	1	4	

Obrázek 5 Organizační struktura divize Adult Care CZ&SK

Příloha 1 Individuální úkol č.1**INDIVIDUÁLNÍ ÚKOL Č. 1**

Vyberte si tři libovolné otázky a odpovězte na ně.

- Časový limit na odpovědi jsou dvě minuty.
- Nezapomeňte, že v čase, kdy nebudete odpovídat, vám běží čas na přípravu a vypracování úkolu číslo 2.
- Mějte na paměti, že není důležitý pouze obsah odpovědi, ale také forma Vaší prezentace, která je zejména u obchodních pozic velmi důležitá.

1. Vyjmenujte a objasněte tři základní nejdůležitější vlastnosti dobrého obchodního zástupce?
2. Vysvětlete, jaké jsou podle Vás tři základní motivační faktory pro obchodního zástupce?
3. Vysvětlete, jaké jsou podle Vás tři základní motivační faktory pro zákazníka?
4. Co víte o společnosti Kimberly Clark a jejích produktech?
5. Jak vnímáte aktuální situaci v českém zdravotnictví?
6. Vyjmenujte a charakterizujte současnou konkurenci Kimberly Clark?
7. Proč jste si vybrali právě společnost Kimberly Clark jako svého budoucího zaměstnavatele?
8. Kterého z úspěchu ve svém posledním zaměstnání (studiu) si osobně nejvíce vážíte a proč?

Příloha 2 Individuální úkol č.2

INDIVIDUÁLNÍ ÚKOL Č. 2

Modelová situace

Jméno, příjmení:	
-------------------------	--

- Na tento papír zpracujte odpovědi následující individuální písemné úkoly.
- Časový limit je cca 20 minut (do ukončení 1. individuálního úkolu).
- Nezapomeňte se, prosím, čitelně podepsat do horní části listu.

1. Jste obchodním zástupcem společnosti Kimberly Clark.

Na měsíc květen je stanovena prodejní aktivita pro podporu prodeje na výrobek Baby Bomb (s DPH 14%), kdy je nastavena akční nákupní cena 100,-- Kč (bez DPH) a navíc jako podpora pro maloobchodní síť akce „kup 5 kusů, dostaneš 1 zdarma“.

Distribuce na maloobchod je prováděna prostřednictvím velkoobchodu, jehož provozní obchodní přírážka je 10%. Standardní obchodní přírážka maloobchodu je 20%. Jaká bude prodejní cena pro konečného spotřebitele? Kromě výsledku, prosím, napište i postup, jak jste k výsledku došli.

2. Když maloobchod nakupuje za 100,-- Kč (bez DPH) a prodává s 20% přírážkou, jaký je jeho zisk v Kč?

3. Popište, ve strukturované podobě s vysvětlením, jak si představujete Váš typický pracovní den na pozici obchodního zástupce.

Příloha 3 Týmový úkol

TÝMOVÝ ÚKOL

Uvedení nového produktu na trh

V rámci tohoto úkolu máte možnost prokázat své kvality v oblasti týmové práce, která je při řešení úkolů v Kimberly Clark téměř nepostradatelná.

Úkolem vašeho týmu je ve stanoveném limitu 25 minut zpracovat a poté pomocí flipchartu a vámi vybraného kandidáta prezentovat řešení následujícího pracovního problému. Časový limit prezentace jsou 2 minuty.

Zadání je na první pohled velmi jednoduché.

(Veškeré názvy produktů, či jiná čísla, jsou fiktivní a slouží pouze pro demonstrační účel v tomto úkolu.)

Prioritou na následující měsíce je mimo jiné uvedení nového produktu BABY BOMB.

Jedná se o nový druh plenkových kalhotek. Společnost Kimberly Clark má velké očekávání od uvedení tohoto produktu a předpokládá výrazné navýšení podílu na trhu.

Vášim úkolem je společně s Vašimi potenciálními kolegy z obchodního týmu připravit plán, který pomůže tento produkt ve Vašem regionu lépe prodat.

Souběžně s Vašimi aktivitami připravuje i oddělení marketingu celostátní reklamní kampaň, avšak není zatím jisté, kdy a v jakém rozsahu bude tato kampaň spuštěna.

Musíte se tedy spoléhat na vlastní aktivitu a nápady, které vzejdou přímo z Vašeho týmu. Fantazii se v tomto případě meze nekladou. K dispozici však máte velmi omezený finanční rozpočet a standardní propagační materiály o nabízeném produktu.

Důležitým parametrem je i čas. Na přípravu celého úkolu máte 25 minut. Proto si čas důsledně rozvrhněte a soustřed'te se na důležité kroky ve vašem „mini-projektu“.

Příloha 4 Individuální úkol č.3

Prezentace a prodej vybraného produktu

V závěrečném úkolu máte možnost prezentovat Vaše dovednosti z oblasti prodejních dovedností. V rámci modelové situace bude Vaším úkolem následující:

Jste obchodním zástupcem společnosti Micro, která je výrobcem a distributorem mikrovlnných trub. Společnost je etablovaná a dostatečně známá na našem trhu a má cca 10 % podíl na trhu.

V tuto chvíli jste na obchodní schůzce s nákupčím hypermarketu. Vaším úkolem je přesvědčit nákupčího k objednávce 100 ks mikrovlnných trub. Tyto trouby hypermarket od Vás standardně odebírá.

- Časový limit na přípravu je 5 minut.
- Časový limit na samotnou obchodní prezentaci a diskuzi je 5 minut.
- Nákupčí hypermarketu bude reprezentován jedním z členů komise.

Příloha 5 Individuální úkol č. 2 – po změně**INDIVIDUÁLNÍ ÚKOL Č. 2**

Jméno, příjmení:	
-------------------------	--

- Na tento list zpracujte následující individuální písemný úkol.
- Časový limit je cca 20 minut (do ukončení 1. individuálního úkolu).
- Nezapomeňte se, prosím, čitelně podepsat do horní části listu.

Jste obchodním zástupcem společnosti Kimberly-Clark, s.r.o.. Vaše prodejní výsledky za uplynulý měsíc jsou následující:

Obrat: 950.000 Kč

Plnění plánu: 95%

Aktuální podíl na trhu: 20%

Vaším cílem je v následujícím měsíci dosáhnout plnění finančního plánu 100%.

Z informací, které máte z regionu, víte:

- Váš přímý konkurent Vám přebral Vašeho nejsilnějšího zákazníka A v regionu. Důvodem bylo uplatnění jeho promoční aktivity. Jeho měsíční obrat je 40.000 Kč. Pro získání tohoto zákazníka zpět potřebujete promoční aktivitu v hodnotě 4.000 Kč
- Ve vašem regionu máte další dva rozpracované zákazníky B a C, kteří mají potenciál 10.000 Kč a 30.000 Kč. Pro získání těchto zákazníků máte k dispozici 10% ze získaného obratu.
- Váš celkový rozpočet na podporu prodeje pro nový obrat je 5.000 Kč.

Otázky:

- Jaký musí být Váš obrat, abyste dosáhli plnění 100%?
- Pokud dosáhnete 100% plnění plánu, jaký bude Váš podíl na trhu? (Výsledek zaokrouhlete na dvě desetinná místa.)
- Jakou strategii zvolíte pro splnění plánu?
- Podaří se Vám na základě Vašich aktivit splnit plán?

Při kalkulaci předpokládejte stabilní vývoj kategorie.

Příloha 6 Individuální úkol č. 3 – po změně**PREZENTACE A PRODEJ VYBRANÉHO PRODUKTU**

V závěrečném úkolu máte možnost prezentovat Vaše dovednosti z oblasti prodejních dovedností. V rámci modelové situace bude Vaším úkolem následující:

Jste obchodním zástupcem společnosti Kimi, která je výrobcem a distributorem digitálních teploměrů. Společnost je etablovaná a dostatečně známá na našem trhu a má cca 35 % podíl na trhu teploměrů.

V tuto chvíli jste na obchodní schůzce s vedoucím lékárny. Vaším úkolem je přesvědčit lékárníka k objednávce 100 ks teploměrů. Tyto teploměry jsou standardně v sortimentu lékárny.

- Časový limit na přípravu je 5 minut
- Časový limit na samotnou obchodní prezentaci a diskuzi je 5 minut.
- Lékárník bude reprezentován jedním z hodnotitelů.

Abstrakt

MLNAŘÍK, M. *Assessment centrum v praxi*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2012

Klíčová slova: Assessment centrum, kompetence, obchodní zástupce, účastník a pozorovatel

Předložená práce je zaměřena na využití assessment centra jako metody pro výběr vhodných kandidátů na konkrétní pozici obchodního zástupce. Tato práce teoreticky popisuje průběh assessment centra. Přesně popisuje rozdíl mezi tím, co je assessment centrum a jaké znaky musí splňovat. Dává návod, jak postupovat při plánování a realizaci assessment centra, na co dbát a čeho se naopak vyvarovat. Na základě analýzy současného assessment centra v konkrétním podniku hodnotí, poukazuje na zavedené chyby a přináší konkrétní návrhy na odstranění nalezených chyb a zvýšení jeho efektivnosti. V neposlední řadě tato práce ukazuje, jak velký finanční dopad pro společnost může mít výběr nevhodného kandidáta a naopak jak velkým přínosem je správný výběr vhodného kandidáta.

Abstract

MLNAŘÍK, M. *Assessment Centre in practice*. Thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 56 s, 2012

Key words: Assessment centre, competence, sales representative, participant and observer

The presented work is focused on the use of assessment centres as a method for selecting of suitable candidates for a particular position of a sales representative. This thesis describes theoretical course of an assessment centre. It clearly explains the difference between what the assessment centre really is and what features it has to meet. It provides instructions how to proceed in planning and implementation of assessment centres and it clarify what is important to put emphasis on and what to avoid. Based on the analysis of the current assessment centre in a particular company it points out phase errors and provides specific proposals for the elimination of found errors and for increasing its effectiveness. Finally, this work shows how large financial impact for the company a selection of an unsuitable candidate may have, and, on the contrary, what a significant contribution the right choice of a suitable candidate is.