

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**PETRA KOROMHÁZOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Assessment centrum ako efektívna metóda výberu a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Koromházová / KLZ 15

## JMÉNO VEDOUČÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

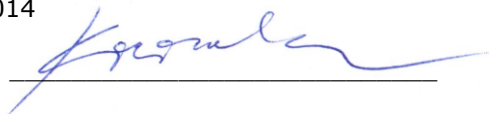
## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 17.08.2014



Koromházová

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

- 1. Cíl práce:** Hlavným cílům této bakalářské práce je formulovat doporučení v procese tvorby Assessment centra na pozici farmaceutického reprezentanta pro vybranou společnost. Jednotlivými cíli je zhrnout teoretické informace k dané problematice, určit metodiku výskumu a spracovat výsledky výskumu získané z polo – štruktúrovaného rozhovoru s personalistkou vybranej spoločnosti a z pozorovania konkrétneho Assessment centra.
- 2. Výzkumné metody:** Pre účely výskumu tejto bakalárskej práce bol použitý kvalitatívny výskum. Ako hlavná metóda bola vybraná dotazníková forma realizovaná prostredníctvom polo – štruktúrovaného rozhovoru s personalistkou spoločnosti. Doplnujúcou metódou výskumu bolo pozorovanie priebehu konkrétneho Assessment centra organizovaného za účelom obsadenia pozície farmaceutického reprezentanta.
- 3. Výsledky výskumu/práce:** Spoločnosť Boiron CZ používa pre výber pracovníkov na poziciu farmaceutického reprezentanta metódu Assessment centra, ktorá dokáže lepšie identifikovať schopnosti a osobnostné predpoklady kandidáta vykonávať danú pracovnú pozíciu. Za prípravu, realizáciu a vyhodnotenie AC zodpovedá personálne poradenská spoločnosť. V rámci porovnania celkových nákladov na spracovanie interného a externého AC boli zistené omnoho vyššie náklady na spracovanie externého AC. Opakované prevedenie AC, či použitie elektronickej psychodiagnostiky by náklady interného i externého AC znížili.
- 4. Závěry a doporučení:** Na základe zistených informácií je možné formulovať niekoľko odporúčaní. Z dôvodu väčšej možnosti výberu je vhodné vybrať do AC viacerých kandidátov. Pre lepší prenos informácií je vhodné zabezpečiť osobnú komunikáciu medzi konzultantom poradenskej spoločnosti a zástupcami zadávateľskej spoločnosti. Zaistiť prítomnosť externého hodnotiteľa, ktorý prináša nezaujatý pohľad, nové skúsenosti a know-how. Pripraviť modelové situácie, ktoré nemusia presne kopírovať reálne pracovné prostredie. Zabezpečiť účasť, a i cez vyššie náklady, využiť odborný názor externého psychológa. Dôsledne pozorovať a hodnotiť kompetencie u každého kandidáta prostredníctvom kvantitatívneho i kvalitatívneho hodnotenia. Využiť interné spracovanie AC za účasti externého psychológa, pričom budú náklady nižšie než náklady na externé AC.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Assessment centrum, psychodiagnostika, hodnotenie zamestnancov, výber zamestnancov, zamestnanec

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

- 1. Main objective:** The main aim of this bachelor`s thesis is to define improvements in the process of Assessment Centre for the position of pharmaceutical representative in the selected company. Partial targets are to summarize theoretical information on this issue, define research methods and to compile research results obtained from a half structured interview with personnel professional of the selected company and from the observation of a particular Assessment Centre.
- 2. Research methods:** Qualitative research was used for study purposes of this bachelor`s thesis. Questionnaire in form of a half structured interview with a personnel professional of the company was selected as the principal method. Additional research method was the observation of the particular Assessment Centre organized in order to fill the position of pharmaceutical representative.
- 3. Result of research:** The company Boiron CZ selects the employees for the position of pharmaceutical representative by the means of Assessment Centre method that can better identify candidate`s abilities and personality features to pursue the occupation. Consulting company is responsible for preparation, execution and evaluation of the AC. Within the comparison of total expenses for internal and external AC it was discovered that expenses for external AC are much higher. Repeated AC execution or usage of electronic psychodiagnostics would reduce the costs for internal and external AC.
- 4. Conclusions and recommendation:** Following the discovered information it is possible to determine a few recommendations. Due to possibility of wider choice it is convenient to choose more candidates for AC. For better information transfer it is adequate to assure personal communication between a consultant from a consulting company and representatives of company that orders the consultation services and to assure the presence of an external evaluator who will bring an objective view, new experience and know-how. It is also recommended to prepare scenarios that do not necessarily have to copy the real working environment exactly. The presence of external psychologist and subsequent taking advantage of his professional opinion in spite of higher costs resulting from that, as well as consistent competence observation and assessment of each and every candidate by the means of quantitative and qualitative evaluation and making use of internally performed AC at that external psychologist is present are advisable too, as the expenses will still be lower than for an external AC.

## KEYWORDS

Assessment centre, psycho diagnostic, evaluation staff, recruitment, employee

## JEL CLASSIFICATION

J240 – Human Capitals; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity  
M510 – Firm Employment Decisions; Promotions

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Koromházová Petra
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 15
Téma:	Assessment centrum jako efektivní metoda výběru a rozvoje zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Metody hodnocení a výběru pracovníků, jejich použití, výhody a nevýhody.</li><li>2. Assessment centrum, jeho předpoklady a východiska.</li><li>3. Nastavení a organizace procesu hodnocení pomocí assessment centra, postupy a přístupy.</li><li>4. Využití assessment centra v praxi.</li><li>5. Komplexní vyhodnocení uvedené metody hodnocení pracovníků, identifikace možností rozvoje.</li><li>6. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>HRONÍK, F. <i>Hodnocení pracovníků</i>. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-274-1458-2.</p> <p>KOČIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KYRIANOVÁ, H. <i>Assessment centrum v současné personální praxi</i>. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.</p> <p>STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. <i>Personalistika</i>. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák  
Organizace: Vysoká škola  
ekonomie a managementu, o.p.s.  
Datum podpisu: 31.1.2014

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická časť.....	3
2.1 Hodnotenie zamestnancov .....	3
2.2 Metódy hodnotenia zamestnancov a ich použitie .....	4
2.3 Výber zamestnancov .....	5
2.4 Metódy výberu zamestnancov a ich použitie.....	6
2.5 Metóda Assessment centra.....	7
2.6. Využitie metódy Assessment centra .....	8
2.7 Príprava, realizácia a vyhodnotenie Assessment centra.....	10
2.7.1 Príprava Assessment centra.....	11
2.7.2 Realizácia Assessment centra .....	13
2.7.3 Vyhodnotenie metódy Assessment centra .....	14
2.8 Zhrnutie kapitoly o Assessment centre .....	15
3 Praktická časť.....	16
3.1 Predstavenie spoločnosti .....	16
3.2 Proces hodnotenia a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.....	16
3.3 AC ako metóda výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.....	17
3.4 Tvorba Assessment centra pre vybranú spoločnosť.....	21
3.4.1 Proces prípravy Assessment centra vo vybranej spoločnosti.....	21
3.4.2 Proces realizácie Assessment centra vo vybranej spoločnosti.....	23
3.4.3 Proces vyhodnotenia Assessment centra vo vybranej spoločnosti .....	24
3.5 Vyhodnotenie metódy AC ako metódy výberu zamestnancov .....	25
3.6 Zhrnutie a formulácia odporúčaní pre vybranú spoločnosť.....	26
4 Záver .....	32

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Zoznam skratiek

AC	Assessment centrum
BSC	Balanced Scorecard
DC	Development centrum
MBO	Management by Objectives



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Matica metód hodnotenia .....	4
Tabuľka 2 Porovnanie nákladov prípravy interného a externého AC v korunách.....	18
Tabuľka 3 Porovnanie nákladov realizácie interného a externého AC v korunách.....	18
Tabuľka 4 Porovnanie nákladov vyhodnotenia interného a externého AC v korunách .	19
Tabuľka 5 Porovnanie celkových nákladov interného a externého AC v korunách.....	19
Tabuľka 6 Porovnanie nákladov pri opakovanom AC v korunách.....	20
Tabuľka 7 Porovnanie nákladov pri použití elektronickej psychodiagnostiky v korunách .....	20

## 1 Úvod

Ľudský kapitál patrí v súčasnej dobe medzi najdôležitejšie výhody, ktoré firmy môžu využívať v konkurenčnom boji. Aby táto výhoda bola patrične využitá, je v záujme spoločností venovať ľudským zdrojom zvýšenú starostlivosť. Prvým úspešným krokom by mal byť kvalitný výber zamestnancov. Metóda Assessment centra, ktorá dokáže prostredníctvom kombinácie rôznych metód veľmi efektívne preveriť schopnosti a znalosti kandidátov, sa využíva nielen pri ich výbere, ale aj hodnotení a rozvoji. Účinnosť Assessment centra sa zvyšuje jeho dôslednou prípravou a kvalitným spracovaním. Pravidelným hodnotením, pri ktorom môžu pracovníci získať spätnú väzbu na svoj pracovný výkon, a profesijným a osobnostným rozvojom si firmy získavajú svojich zamestnancov a utužujú v nich lojalitu k firme.

**Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce** je formulovať odporúčania v procese tvorby Assessment centra na pozíciu farmaceutického reprezentanta pre vybranú spoločnosť. Jednotlivými cieľmi je zhrnúť teoretické informácie k danej problematike, určiť metodiku výskumu a spracovať výsledky výskumu získané z polo – štruktúrovaného rozhovoru s personalistkou vybranej spoločnosti a z pozorovania konkrétneho Assessment centra.

Bakalárska práca sa sústreďí predovšetkým na výber zamestnancov, s konkrétnym zameraním na metódu Assessment centra ako metódu použiteľnú pri ich výbere.

### *Metodika bakalárskej práce*

V teoretickej časti bakalárskej práce sú spracované sekundárne zdroje, pričom informácie, ktoré sa týkali oblasti hodnotenia a výberu zamestnancov a využitia metódy Assessment centra v personálnej praxi, boli získané predovšetkým z aktuálnej odbornej literatúry a z internetu.

Pre účely výskumu tejto bakalárskej práce bol použitý kvalitatívny výskum. Ako hlavná metóda bola vybraná dotazníková forma realizovaná prostredníctvom polo – štruktúrovaného rozhovoru s personalistkou spoločnosti Boiron CZ. V prílohe 2 je uvedený zmienený čiastočný prepis rozhovoru. Doplnujúcou metódou výskumu bolo pozorovanie priebehu konkrétneho Assessment centra organizovaného za účelom obsadenia pozície farmaceutického reprezentanta.

Pozorovanie bolo zamerané predovšetkým na:

- priebeh prípravy Assessment centra;
- priebeh a plnenie časového harmonogramu pri realizácii Assessment centra;
- postupy hodnotiteľov počas hodnotenia kandidátov pri jednotlivých modelových situáciách;
- správanie hodnotiteľov v priebehu celého Assessment centra;
- kompetencie jednotlivých hodnotiteľov;
- interakciu medzi kandidátmi a hodnotiteľmi;
- priebeh vyhodnotenia Assessment centra.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Praktická časť bakalárskej práce sa zaoberá procesom hodnotenia a výberu zamestnancov v spoločnosti Boiron CZ a predovšetkým metódou Assessment centra ako metódou výberu pracovníka na pozíciu farmaceutického reprezentanta. V práci sú porovnané náklady jednotlivých častí Assessment centra, celkové náklady interného a externého AC a tiež príklady zníženia nákladov pri opakovanej realizácii AC a pri použití elektronickej psychodiagnostiky. Následne je v bakalárskej práci podrobne rozpísaný proces prípravy, realizácie a vyhodnotenia AC organizovaného poradenskou spoločnosťou Sky Select INT.. V závere praktickej časti sú zhrnuté skutočnosti o AC získané z pozorovania a z polo – štrukturovaného rozhovoru s personalistkou spoločnosti a navrhnuté odporúčania k tvorbe Assessment centra pri výbere pracovníka pre danú pracovnú pozíciu. Internet a interné materiály obidvoch spoločností boli použité pri spracovaní výsledkov výskumu v rámci praktickej časti bakalárske práce.

## 2 Teoretická časť

Teoretická časť bakalárskej práce sa zaoberá procesom hodnotenia a výberu zamestnancov, jednotlivými metódami hodnotenia a výberu a ich použitím. Ďalej sú podrobne spracované informácie týkajúce sa metódy Assessment centra a jej využitia v personálnej práci a predovšetkým jej využitia v rámci výberu zamestnancov.

### 2.1 Hodnotenie zamestnancov

Stýblo et al. (2011) uvádzajú, že hodnotenie pracovníkov je dôležitou súčasťou práce manažérov, ktorým slúži ako nástroj pre motiváciu, rozvoj, vedenie, hodnotenie výkonu, nastavenie výkonných cieľov a rozvojových plánov zamestnancov. Hodnotenie výkonu pracovníkov však podľa rovnakých autorov nepatrí k vyhľadávaným činnostiam manažérov.

Medzi dôvody neuspokojivého hodnotenia zamestnancov patrí (Stýblo et al., 2011):

- obavy manažérov z možných konfliktov so zamestnancami;
- zaneprázdnenosť manažérov;
- veľmi všeobecné, skôr mierne hodnotenie zamestnancov;
- obavy manažérov z podania neprijemnej spätnej väzby o nedostatočnom výkone zamestnancov.

Organizácia prostredníctvom hodnotenia pracovníkov, podľa Kocianovej (2010), získa dôležité informácie o pracovných výkonoch a schopnostiach svojich zamestnancov a zamestnancom zase hodnotenie poskytuje spätnú väzbu na ich pôsobenie v organizácii. Cieľom hodnotenia je získať informácie o možnostiach uplatnenia pracovníkov v organizácii, ďalej získať informácie o možnostiach ich osobného rozvoja a tiež je to prostriedok ako zvýšiť výkonnosť a zlepšiť pracovné správanie zamestnancov, uvádza rovnaký zdroj.

Poskytovanie spätnej väzby pri hodnotení zamestnancov by malo podľa Stýbla et al. (2011) dodržiavať určité pravidlá, aby to zamestnancov motivovalo k vyšším výkonom a povzbudzovalo k pozitívnym zmenám v pracovnom správaní.

Kocianová (2010) rozdeľuje hodnotenie pracovníkov na:

- priebežné hodnotenie;
- príležitostné hodnotenie;
- systematické hodnotenie.

Hodnotiteľmi môžu byť bezprostrední nadriadení, spolupracovníci, podriadení, tretia osoba, skupina hodnotiteľov, psychológ alebo sám zamestnanec formou seba hodnotenia (Kocianová, 2010).

Rovnaká autorka uvádza, že rôzne formy hodnotenia si vyžadujú rozličné kritéria a musia byť nastavené tak, aby splňali konkrétny účel hodnotenia pracovníkov.

## 2.2 Metódy hodnotenia zamestnancov a ich použitie

Kocianová (2010) uvádza, že systém hodnotenia pracovníkov využíva kombináciu niekoľkých metód, pretože niektoré sa zameriavajú viac na pracovný výkon a niektoré sú použiteľné iba pre určitú kategóriu pracovníkov. Hodnotiaci rozhovor je súčasťou každého systému hodnotenia pracovníkov a príprava nadriadeného a hodnoteného pracovníka má na takýto rozhovor zásadný vplyv, píše rovnaký zdroj.

Metódy hodnotenia zamestnancov rozdeľujú Stýblo et al. (2011) z hľadiska predmetu hodnotenia na:

- metódy, ktoré sa používajú k hodnoteniu výsledkov práce;
- metódy, ktoré posudzujú správanie zamestnancov v pracovnom prostredí;
- metódy, ktoré hodnotia potenciál a schopnosti zamestnancov.

Metódy hodnotenia zamestnancov z časového hľadiska rozdeľujú Stýblo et al. (2011) na:

- pravidelné;
- priebežné;
- v priebehu a na konci skúšobnej doby;
- pri skončení projektu.

Podľa časového hľadiska rozdeľuje Hroník (2006) metódy do troch skupín:

- metódy, ktoré sa sústreďujú na minulosť;
- metódy, ktoré sa sústreďujú na prítomnosť;
- metódy, ktoré sa sústreďujú na budúcnosť.

Matica metód hodnotenia

V tabuľke 1 sú zobrazené a roztriedené metódy hodnotenia pracovníkov podľa časového hľadiska a oblasti hodnotenia (Hroník, 2006).

Tabuľka 1 Matica metód hodnotenia

	Hodnotenie vstupov	Hodnotenie procesu	Hodnotenie výstupov
Metódy zamerané na minulosť	Hodnotenie pracovných skúseností	Metóda kľúčových udalostí	Záznam výsledkov Porovnanie výsledkov
Metódy zamerané na prítomnosť	Assessment centrum Development centrum Manažérsky audit Skúška	Sociogram 360 spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Metódy zamerané na budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervízia Intervízia	MBO BSC

Zdroj: Hroník (2006)

Vzhľadom k rozsahu práce sa ďalej bakalárska práca bližšie zaoberá samotnou metódou AC a ďalšie metódy hodnotenia pracovníkov sú uvedené v prílohe 1.

Metóda Assessment centra a Development centra sa podľa Kocianovej (2010) používa k hodnoteniu schopností pracovníkov. Assessment centrum je diagnostická metóda, ktorá hodnotí kompetencie potrebné pre vykonávanie práce na danom pracovnom mieste a development centrum je diagnostická metóda, ktorá je zameraná na identifikáciu úrovne schopností a na posúdenie potenciálu rozvoja pracovníkov v rámci ich ďalšieho vzdelávania v organizácii (Kocianová, 2010).

Ako uvádza Stýblo et al. (2011) je metóda AC/DC náročná na čas, finančné a personálne zdroje, preto sa využíva iba pri hodnotení manažérskych pozícií a pozícií špecialistov.

Hroník (2006) vo svojej monografii uvádza, že pre AC/DC je charakteristické použitie viacerých metód (individuálne a skupinové modelové situácie, psychodiagnostické testy) a väčší počet hodnotiteľov, čo zabezpečuje mnohostrannosť hodnotenia. Autor ďalej píše, že AC a DC patria k najvalidnejším metódam, pričom AC sa využíva pri výbere zamestnancov a DC pri identifikácii individuálneho a skupinového rozvoja. Medzi nevýhody týchto metód zaraďuje autor rovnako ako Stýblo et al. (2011) ich finančnú náročnosť.

Ďalej sa bakalárska práca bude zaoberať výberom zamestnancov a samotnými metódami výberu.

## 2.3 Výber zamestnancov

Koubek (2008) definuje výber zamestnancov ako činnosť, ktorej hlavnou úlohou je rozhodnúť sa z množstva zhromaždených životopisov v procese získavania pracovníkov pre najvhodnejšieho kandidáta, ktorý bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám obsadzovanej pracovnej pozície, svojim správaním prispieje k dobrým medziľudským vzťahom a pracovnej atmosfére a bude schopný flexibilne sa prispôbiť možným zmenám na pracovnom mieste, v tíme a aj v celej organizácii. Rovnaký zdroj uvádza, že neexistuje žiadna metóda výberu zamestnancov, pomocou ktorej by organizácia vybrala toho najlepšieho pracovníka a zároveň, ktorá by zaručila, že pracovník bude plniť svoje pracovné úlohy stopercentne.

Dvořáková (2007) popisuje, že obsahom predvýberu vhodného uchádzača je analýza jeho materiálov, ktorá má naznačiť:

- či je uchádzač schopný ponúkanú prácu vykonávať;
- či jeho pracovné chovanie bude v súlade s firemnou kultúrou;
- a aká je motivácia uchádzača o ponúkané pracovné miesto.

Samotný výber pracovníkov musí podľa Koubka (2008) predchádzať:

- definovanie požiadaviek na odbornú spôsobilosť uchádzačov o obsadzované pracovné miesto;
- určenie spôsobu preverenia odborných znalostí;
- stanovenie kritérií pre posúdenie pracovného výkonu;
- určenie požadovaných osobnostných charakteristík;

- stanovenie metód pre posúdenie a predvídanie osobnostných charakteristík uchádzačov;
- vyriešenie troch základných otázok, a to: či uchádzač môže a či chce vykonávať ponúkanú pracovnú pozíciu a či zapadne do pracovného tímu.

## 2.4 Metódy výberu zamestnancov a ich použitie

Medzi najpoužívanejšie metódy výberu zamestnancov podľa Koubka (2008) patria: dotazník, preskúmanie životopisu, testovanie pracovnej spôsobilosti, assessment centrum, výberový pohovor, preskúmanie referencií, lekárske vyšetrenie, prijatie najlepších kandidátov na skúšobnú dobu.

*Dotazník* – vyplňujú uchádzači o nové zamestnanie skoro vo všetkých väčších organizáciách (Koubek, 2008). V súčasnej dobe sa preferuje používanie elektronických dotazníkov, ktoré sú súčasťou osobných zložiek zamestnancov, uvádza rovnaký zdroj.

*Preskúmanie životopisu* – Štruktúrovaný životopis je vizitkou každého uchádzača o nové zamestnanie a súčasne je to prvý kontakt s vybranou organizáciou. Koubek (2008) uvádza, že pre výber zamestnancov je vhodné používať metódu preskúmania životopisu v kombinácii s inou relevantnou metódou výberu.

*Testy pracovnej spôsobilosti* – Inteligenčné testy majú podľa Němca et al. (2008) odkryť rozdiely v intelektuálnych schopnostiach jednotlivých uchádzačov. Testovanie prebieha individuálne alebo skupinovo a testovaním sa preverujú verbálne schopnosti, matematické schopnosti, krátkodobá pamäť a abstraktné myslenie, uvádzajú rovnakí autori.

*Assessment centrum* – Hroník (1999) popisuje metódu assessment centra ako kombináciu rôznych individuálnych metód výberu zamestnancov, ako sú predovšetkým interaktívne metódy, testy zamerané na správanie uchádzačov, psychologické testy, pozorovanie, rozhovor a preverenie odborných znalostí.

*Výberový pohovor* – Stýblo et al. (2011) popisuje metódu výberového pohovoru ako jednu z hlavných metód výberu pracovníkov, za predpokladu, že bude pohovor výborne pripravený a štruktúrovaný. Súčasťou prípravy na pohovor je, podľa rovnakých autorov, zoznámenie sa so životopismi kandidátov, s náplňou práce obsadzovanej pozície, príprava konkrétnych otázok a vhodného prostredia.

*Preskúmanie referencií* – Stýblo et al. (2011) uvádza dva základné ciele pri preskúmaní referencií, a to predovšetkým overenie informácie, ktoré poskytol kandidát a získanie nestranného pohľadu na pracovné chovanie potenciálneho zamestnanca. Najlepšie referencie na kandidáta je možné získať od bývalých spolupracovníkov a od jeho priameho nadriadeného, uvádza rovnaký zdroj.

*Lekárske vyšetrenie* – Koubek (2008) popisuje využitie tejto metódy výberu zamestnancov ako diskriminujúcu. Používa sa skôr v prípade, kedy by mohlo dôjsť k ohrozeniu zdravia ostatných zamestnancov, uvádza rovnaký zdroj.

*Prijatie najlepších kandidátov na skúšobnú dobu* – Koubek (2008) zaraďuje túto metódu k najefektívnejším a zároveň k tým náročným na čas a výšku nákladov. Princíp použitia spočíva v prijatí dvoch až troch vhodných kandidátov, ktorí prešli náročnou formou výberu, a ktorých výsledky práce sú počas skúšobnej doby starostlivo pozorované, popisuje rovnaký autor. Toho najlepšieho si organizácia ponechá a ostatných v skúšobnej dobe prepustí, uvádza tento zdroj.

Nasledujúce kapitoly bakalárskej práce sa venujú metóde Assessment centra a jej využitiu v personálnej práci so zameraním na výber zamestnancov.

## 2.5 Metóda Assessment centra

V úvode tejto kapitoly je uvedených niekoľko definícií metódy Assessment centrum od rôznych autorov, ktorí sa touto metódou vo svojej monografii zaoberali. Ďalej je Assessment centrum v tejto časti bakalárskej práce popísané z pohľadu jeho využitia v personálnej práci a sú tu tiež uvedené výhody a možné nevýhody použitia AC predovšetkým pri výbere zamestnancov.

Assessment centrum definujú rôzni autori veľmi podobne.

Kyrianová (2003) definuje Assessment centrum ako súbor metód (psychodiagnostické metódy, individuálne a skupinové úlohy, prípadové štúdie), ktoré sa používajú na skupinu osôb s cieľom identifikovať ich rozvojové potreby, charakteristiku zamestnancov alebo pri obsadzovaní pracovných miest počas jedného alebo niekoľkých dní.

Stýblo et al. (2011) píše, že metóda Assessment centra využíva modelové situácie a prípadové štúdie na posúdenie individuálnych pracovných predpokladov, predpokladov pre efektívnu spoluprácu v pracovnej skupine a predpokladov pre vykonávanie riadiacich funkcií kandidátov.

Urban (2004) definuje metódu Assessment centra ako metódu hodnotenia kandidátov z vnútorných a vonkajších zdrojov určenú pre obsadenie dôležitej pracovnej funkcie alebo na určenie požiadaviek nevyhnutných pre výkon súčasnej alebo budúcej pracovnej pozície.

Dvořáková (2007) uvádza, že prostredníctvom metódy Assessment centra sa identifikujú charakterové vlastnosti zamestnancov a používa sa pri výbere pracovníkov jak z vnútorných, tak z vonkajších zdrojov, ďalej sa používa pri rozvoji sociálnych zručností, pri hodnotení rozvojového potenciálu a pri zdokonaľovaní manažérskych schopností.

Koubek (2008) zase popisuje Assessment centrum ako metódu založenú predovšetkým na simulácii typických manažérskych činností, pri ktorých sa preveruje spôsobilosť uchádzačov o danú manažérsku pozíciu a ich rozvojový potenciál. Rovnaký zdroj uvádza, že Assessment centrum sa používa aj pri hodnotení pracovného výkonu súčasných manažérov v organizácii.



Hroník (2012) definuje AC ako multisituačnú skúšku, ktorá je časovo ohraničená, a pri ktorej sú kandidáti posudzovaní najmenej tromi internými a externými hodnotiteľmi, a ktorá nemá jednoznačný správny výsledok.

## 2.6. Využitie metódy Assessment centra

Thornton, Rupp (2006) in Vaculík (2010) popisujú využitie metódy Assessment centra k trom základným účelom:

- k výberu zamestnancov alebo k presunu zamestnancov na lepšiu pracovnú pozíciu;
- k určeniu pracovných schopností a zručností zamestnancov;
- k rozvoju pracovných zručností potrebných pre výkon konkrétnej pracovnej pozície.

Kocianová (2010) uvádza, že okrem výberu vhodných kandidátov na voľné pracovné pozície je možné použiť AC aj pri znižovaní počtu pracovníkov, pri identifikácii vzdelávacích potrieb a identifikácii potenciálu zamestnancov z dôvodu plánovania nástupníctva v organizácii.

Podľa Hroníka (2012) je najčastejším dôvodom pre realizáciu výberového AC obsadenie voľného pracovného miesta, pričom sa porovnávajú interní a externí kandidáti a v prípade, že výkony kandidátov sú vyrovnané, dáva firma prednosť interným kandidátom.

Vaculík (2010) píše, že AC je možné čiastočne využiť tiež k ďalším cieľom personálnej práce, ako sú:

- nábor a výber zamestnancov;
- rozmiestnenie, povýšenie alebo presun zamestnancov v rámci organizácie;
- prepúšťanie zamestnancov;
- hodnotenie výkonu zamestnancov;
- odmeňovanie zamestnancov;
- prepúšťanie zamestnancov.

Kyrianová (2003) zdôrazňuje prispôsobenie metód v rámci AC, tiež spôsob spracovania výstupov a poskytovanie spätných väzieb pre kandidátov podľa účelu, pre ktorý sa táto metóda využije. Medzi dôvody prečo použiť metódu AC Kyrianová (2003) zaraďuje možnosť porovnať viacerých kandidátov na jednom mieste, možnosť overiť napr. komunikačné schopnosti a tiež možnosť preveriť vierohodnosť odborných znalostí.

Metódu AC sa pri výbere zamestnancov vyplatí použiť v prípade (Kyrianová, 2003):

- obsadzovaní vysokých manažérskych pozícií;
- obsadzovaní špecializovaných pozícií;
- obsadzovaní pozícií, na ktorých sú pracovníci v kontakte so zákazníkmi;
- obsadzovaní pozícií, na ktoré sa hlási veľké množstvo kandidátov.

Assessment centra podľa Armstronga (2007) poskytujú dobrú príležitosť pre organizácie posúdiť, či kandidát dobre zapadne do firemnej kultúry a zároveň poskytujú

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

kandidátom výbornú príležitosť sa vcítiť do hodnôt organizácie a rozhodnúť sa, či chcú byť jej súčasťou.

## *Výhody AC*

K výhodám AC patrí podľa Kyrianovej (2003) možnosť získať množstvo informácií, na základe ktorých organizácia rozhodne o prijatí či neprijatí uchádzača na voľné pracovné miesto.

Kocianová (2010) vo svojej monografii potvrdzuje výhodu AC, predovšetkým v získaní množstva kvalitnejších informácií o kandidátoch, pričom sa zameriava na pracovné správanie kandidátov v rôznych modelových situáciách v priebehu AC.

Obidve autorky sa zhodujú, že metóda AC môže poskytnúť presnejší obraz o kandidátoch než je možné získať pomocou iných metód, ale ani metóda AC nie je stopercentná a získané informácie nemusia celkom vypovedať o schopnostiach kandidáta.

Ďalšou z výhod AC je podľa Kocianovej (2010) možnosť pozorovať interakciu medzi viacerými kandidátmi v skupine, čím sa ušetrí čas spojený s individuálnym testovaním kandidátov, čas spojený s viackolovými pohovormi a s časom personalistov, ktorí musia celý proces koordinovať.

Vaculík (2010) uvádza, že v rámci modelových situácií je možné okrem interakcie medzi kandidátmi, pozorovať aj interakciu kandidátov s hodnotiteľmi. Hodnotenie v AC je tak založené na určitom zbere vzoriek správania a na aktuálnom správaní, ktoré môže poskytnúť odhad budúceho správania v rámci výkonu konkrétnej pracovnej pozície v organizácii, píše rovnaký zdroj.

Kyrianová (2003) vidí výhodu v metóde AC, ktorá šetrí čas dvojakým spôsobom, a to z pohľadu manažérov, ktorým AC umožní vidieť viacerých kandidátov súčasne a z pohľadu personalistov, ktorým AC ušetrí čas, ktorý súvisí s predselekciou životopisov pred samotným AC. Autorka upozorňuje na nerozhodných manažérov, ktorí budú na viackolových pohovoroch trvať, čím sa táto výhoda AC stáva bezpredmetnou.

Kolman (2000) in Kyrianová (2003) tvrdí, že ekonomická výhodnosť AC súvisí s kvalitou výberu a aj s množstvom kvalitných kandidátov, ktorí majú o ponúkané voľné pracovné miesto záujem. Pre zníženie výberového pomeru je nutné sa zamerať na predvýber kandidátov dôsledným vyhodnotením životopisov, poprípade prostredníctvom telefonických alebo osobných pohovorov (Kyrianová, 2003). Autorka ďalej uvádza, že podmienkou pre ekonomickú výhodnosťou AC je jeho cena. Organizácia by mala zvážiť, či sa jej vyplatí zamestnať interného psychológa alebo využiť služby externého dodávateľa, uvádza rovnaký zdroj.

Hroník (2012) vo svojej monografii popisuje štyri základné výhody AC, ktorými sú flexibilita, komplexnosť a mnohostrannosť hodnotenia, možnosť získavať nové skúsenosti a spätnú väzbu.

Stýblo et al. (2011) vidia výhodu AC tiež vo vyššej miere akceptácii výsledkov výberového konania s možnosťou nadviazať na AC na mieru šitým tréningovým individuálnym alebo skupinovým programom.

## *Nevýhody AC*

Kocianová (2010) popisuje nevýhody metódy AC v jej časovej náročnosti.

Vaculík (2010) potvrdzuje, že metóda AC je časovo a organizačne náročná a vyžaduje si účasť veľkého množstva ľudí.

Thornton, Rupp (2006) in Vaculík (2010) vidia tiež nevýhodu AC v náročnosti na potrebné zdroje, ako sú čas, peniaze, ľudia a priestor.

Hroník (2012) zaraďuje časovú a finančnú náročnosť tiež k nevýhodám AC a uvádza ešte simulačné riziko a riziko chabej výzvy, kde kandidátov nemotivujú simulované situácie v rámci AC, ale realita bežných pracovných okolností.

Vaculík (2010) tvrdí, že kvalita hodnotenia účastníkov AC závisí na kvalite hodnotiteľov, ktorí musia byť dôkladne zaškolení.

Kasper a Mayrhofer (2005) in Kocianová (2010) upozorňujú na jednanie vedúcich pracovníkov v úlohe hodnotiteľov, ktorí uprednostňujú kandidátov s podobnými postojmi a predstavami.

Hodnotenie ľudí pomocou metódy AC podľa Vaculíka (2010) súvisí s interpersonálnym poznávaním, z čoho vyplýva, že hodnotenie kandidátov môže byť skreslené atribúčnou tendenciou alebo sociálnou kategorizáciou.

Thornton, Rupp (2006) in Vaculík (2010) uvádzajú, že realizácia rovnakého AC v rozdielnych kultúrnych podmienkach je náročná.

Z uvedených informácií vyplýva, že metódu AC ako dôveryhodný nástroj použiteľný pri výbere zamestnancov, ktorá má posúdiť široké spektrum schopností a zručností kandidátov, je vhodné použiť za predpokladu dostupnosti všetkých potrebných zdrojov (Vaculík, 2010).

## **2.7 Príprava, realizácia a vyhodnotenie Assessment centra**

Medzi prvky, ktoré odlišujú metódu Assessment centra od ostatných metód hodnotenia ľudí, podľa Vaculíka (2010), patria:

- analýza pracovnej pozície;
- väčší počet metód;
- obstaranie vzorcov správania;
- väčší počet zaškolených hodnotiteľov;
- spôsob hodnotenia účastníkov AC.

Koubek (2008) uvádza, že obsah a podoba AC musia byť prispôbené konkrétnej pracovnej pozícii a organizácii.

AC tvorí podľa Kocianovej (2010) vždy tri základné fázy: príprava, realizácia a vyhodnotenie.

## 2.7.1 Príprava Assessment centra

Kvalitná príprava je, ako uvádza Kyrianová (2003), podmienkou pre realizáciu kvalitného AC.

AC si organizácia môže usporiadať interne prostredníctvom svojich zamestnancov, za predpokladu, že zamestnáva aj psychológa s výbornými odbornými znalosťami a s adekvátnymi skúsenosťami (Kyrianová, 2003). Ďalším spôsobom ako je možné zorganizovať AC je využiť služby externého dodávateľa, ktorého autorka odporúča dôkladne vybrať, nastaviť si s ním spoluprácu, poskytnúť mu maximálne množstvo informácií o pracovnom mieste a o firemnej kultúre organizácie.

Kocianová (2010) potvrdzuje, že pri výbere dodávateľa musí byť organizácia dôsledná a mala by si preveriť aj jej referencie.

Súčasťou prípravnej fázy je podľa Kocianovej (2010) rozhodnutie o počte účastníkov AC, ktorý je rozdielny v závislosti na typu obsadzovanej pozície, rozhodnutie o termíne, mieste, konkrétnych priestoroch s potrebným vybavením a o spôsobe komunikácie s kandidátmi.

Kyrianová (2003) odporúča pozvať vybraných kandidátov do AC aspoň jeden týždeň dopredu.

Pred samotnou realizáciou AC je nutné urobiť analýzu pracovnej pozície.

Vaculík (2010) uvádza, že prehľad pracovných činností a konkrétnych požiadaviek na kandidátov, je súčasťou analýzy pracovnej pozície, ktorá tvorí základ obsahu predovšetkým výberového Assessment centra. Rovnaký autor ďalej píše, že prostredníctvom analýzy pracovnej pozície sa určujú kompetencie a ich úroveň, potrebné pre úspešné vykonávanie pracovnej funkcie, a ktoré sú v rámci AC preverené pomocou konkrétnych modelových situácií a ďalších úloh. Autor píše tiež o tradičnom prístupe k analýze pracovnej pozície, ktorý sa zameriava na identifikáciu kľúčových charakteristík dôležitých pre výkon danej pracovnej pozície, a o prístupe kompetenčného modelovania, ktorý sa viac zameriava na prostredie organizácie, ciele firmy a na identifikáciu kľúčových kompetencií, ktoré sú dôležité pre úspech organizácie ako celku.

Voskuijl (2005) in Vaculík (2010) zaraďuje individuálne alebo skupinové rozhovory, dotazníky, priame pozorovanie správania alebo záznam správania pri výkone práce medzi metódy analýzy pracovnej pozície.

Stanoviť kompetencie, ktoré sú východiskom pre výber metód vhodných pre AC, je podľa Kocianovej (2010) možné pomocou kvantitatívneho a kvalitatívneho prístupu.

Kyrianová (2003) popisuje kvantitatívny prístup stanovenia výberových kritérií ako obľúbený u väčších spoločností, pretože dokáže obsiahnuť veľké množstvo jedincov s nízkou časovou náročnosťou a bez potrebnej odbornosti hodnotiacich pracovníkov.

Kvalitatívny prístup vyžaduje prácu s jednotlivcom, je náročný na čas a peniaze a realizuje sa prostredníctvom rozhovoru s priamym nadriadeným obsadzovanej pozície (Kocianová, 2010).

Vaculík (2010) uvádza, že pre AC je typické použitie viacerých metód, ako sú rozhovor, psychodiagnostické testy, rôzne formy modelových situácií a dotazníky.

Na základe analýzy pracovnej pozície sa vytvára obsah modelových situácií, ktorý môže byť blízky alebo vzdialený reálnemu pracovnému prostrediu, čo patrí tiež k typickým znakom výberového AC (Vaculík, 2010). Použitie modelových situácií, ktoré sú blízke pracovnej realite, môže spôsobiť istú výhodu pre kandidátov, ktorí majú s podobnou pracovnou pozíciou už skúsenosti, uvádza rovnaký autor.

Kyrianová (2003) rozlišuje v rámci AC individuálne, skupinové a dialógové úlohy pre kandidátov.

Kyrianová (2003) zaraďuje k najčastejšie používaným psychodiagnostickým metódam testového typu výkonové testy, testy inteligencie, osobnostné dotazníky a menej používané projektívne testy. Psychodiagnostika má v rámci AC dve úlohy, prvou je dozvedieť sa o kandidátovi maximum informácií, potrebných pre jeho pracovnú úspešnosť a druhou úlohou je vyplniť čas ostatných kandidátov počas individuálnych rozhovorov, uvádza rovnaký zdroj.

Kocianová (2010) rozširuje psychodiagnostické metódy ešte o sociometriu.

Svoboda (1992) in Kyrianová (2003) popisuje osobnostný dotazník ako psychodiagnostickú metódu založenú na subjektívnych postojoch kandidátov, ich vlastnostiach a názoroch. Autorka uvádza, že odpovede kandidátov súvisia s ochotou kandidátov odpovedať na otázky pravdivo.

Kyrianová (2003) uvádza, že vyplňovanie dotazníkov sa používa skoro v každej organizácii, súčasťou ktorých sú napríklad aj údaje o vzdelaní, pracovných skúsenostiach, počítačových a jazykových schopnostiach.

Individuálny rozhovor je podľa Kyrianovej (2003) zaradený na koniec AC a môže zahŕňať tieto tri oblasti:

- zameranie na informácie v životopise a na informácie o možnom nástupe do zamestnania;
- zameranie na individuálnu psychodiagnostiku a na získanie spätnej väzby na skupinové úlohy;
- priestor na otázky kandidátov a informácie o ďalšom postupe výberového konania.

Keďže sa v rámci rozhovoru preberajú už iba doplňujúce informácie, mal by byť jeho rozsah primerane dlhý a čas vyčlenený na každého kandidáta by mal byť rovnaký, uvádza rovnaký zdroj.

Kocianová (2010) píše, že súčasťou prípravy AC je rozhodnutie o počte účastníkov, ktorý sa v závislosti na konkrétnej pozícii môže líšiť a súčasťou prípravy je aj vytvorenie harmonogramu.

Vaculík (2010) uvádza, že v rámci výberového AC sú do programu zaradení vopred vybraní interní a externí kandidáti, ktorí majú predpoklady na úspech.

## 2.7.2 Realizácia Assessment centra

Kocianová (2010) odporúča zaradiť výkonové testy na úvod AC, ďalej odporúča striedať tímové úlohy s modelovými situáciami, psychodiagnostickým testovaním a s individuálnym rozhovormi a zaradiť prestávky na občerstvenie do harmonogramu AC. Realizácia AC vyžaduje podľa autorky dodržiavanie určitých etických zásad. Na úvod AC je vhodné privítať kandidátov a predstaviť ich pomocou nejakej „zahrievacej“ techniky, vysvetliť im účel AC a zoznámiť ich s harmonogramom a predstaviť hodnotiteľov, uvádza rovnaký zdroj. Hodnotitelia by sa mali k účastníkom AC správať tiež podľa určitých etických princípov, kandidáti by nemali byť nadmerne zaťažovaní a vystavovaní nadmernému stresu a informácie získané v priebehu AC by mali byť dôverné, píše rovnaký zdroj. Dôležitú úlohu v rámci AC má moderátor, ktorý sa podieľa na príprave AC, koordinuje celý priebeh AC, zadáva jednotlivé úlohy pre kandidátov, usmerňuje hodnotiteľov a ovplyvňuje atmosféru v priebehu AC, píše rovnaká autorka.

Kyrianová (2003) uvádza štyri základné typy moderátorov, a to priateľský profesionál, nepriateľský profesionál, priateľský neprofesionál, nepriateľský neprofesionál.

Ďalším dôležitým človekom v AC je podľa Kyrianovej (2003) manažér, ktorý si vyberá svojho potenciálneho podriadeného a má právomoc sa rozhodnúť a tiež povinnosť niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutie. Autorka rozdeľuje manažérov do štyroch kategórií: korektný kritik, nekorektný kritik, korektný a lojálny k realizátorovi, nekorektný, ale lojálny k realizátorovi.

Kandidát je osoba, ktorá je pozorovaná a hodnotená (Kyrianová, 2003). Postoj kandidáta k AC je podľa autorky ovplyvnený jeho predchádzajúcimi skúsenosťami s AC, získanými informáciami o AC, pozíciou a firme, úrovňou sebehodnotenia a záujmom o danú pozíciu.

Kocianová (2010) uvádza, že väčšiu objektivitu hodnotenia kandidátov v rámci AC má zaistiť vyšší počet hodnotiteľov, ktorých hlavnou úlohou je pozorovanie a posudzovanie kandidátov.

Vaculík (2010) popisuje niekoľko dôvodov, prečo je vhodné použiť väčší počet hodnotiteľov:

- presnejšie hodnotenie;
- zaznamenanie väčšieho množstva prejavov správania;
- zníženie vplyvu osobných preferencií.

Kyrianová (2003) delí hodnotiteľov na interných a externých.

Vaculík (2010) vidí výhodu interných hodnotiteľov, ktorými sú zamestnanci personálneho oddelenia, manažéri a potenciálni nadriadení, vo výbornej znalosti firemnej kultúry a povahy obsadzovanej pozície. Externí hodnotitelia zase ponúkajú nezaujatý pohľad a mali by to byť ľudia s psychologickým vzdelaním, uvádza rovnaký zdroj.

Kyrianová (2003) uvádza niekoľko typov hodnotiteľov: motivovaný rutinér, rutinér bez motivácie, motivovaný začiatovník, začiatovník bez motivácie. Ideálny pomer hodnotiteľov a kandidátov je 1:3(4), píše rovnaká autorka. Zdroj tiež zdôrazňuje potrebu dôsledného zaškolenia všetkých hodnotiteľov ohľadne etických zásad AC, dodržiavanie termínov a vhodného chovania k účastníkom AC a o spôsobe záznamu hodnotenia, ktorý môžu zaznamenať na čistý papier alebo na záznamový arch.

## 2.7.3 Vyhodnotenie metódy Assessment centra

Na záver každého AC prebieha porada hodnotiteľov, ktorá môže trvať pol alebo aj dve hodiny (Kyrianová, 2003). Autorka uvádza, že porada hodnotiteľov môže vychádzať z kvantitatívneho alebo kvalitatívneho prístupu, kde kvantitatívny prístup znamená hodnotenie prostredníctvom číselnej škály a kvalitatívny prístup hodnotenia podľa vopred známych kritérií prebieha slovné. Každý z týchto prístupov má svoje výhody i nevýhody, píše rovnaký zdroj. Kyrianová (2003) vidí výhodu hodnotenia prostredníctvom číselnej škály v zameraní na hodnotenie jedného kritéria u jedného kandidáta, pričom ale môžu uniknúť podstatné informácie týkajúce sa správania kandidáta, čo autorka vníma ako nevýhodu tohto prístupu. Pri kvalitatívnom prístupe hodnotenia môže dôjsť k zovšeobecneniu a k ovplyvneniu názorov ostatných názorom najsilnejšej osobnosti, uvádza rovnaký zdroj.

Integrácia pozorovania hodnotiteľov podľa Vaculíka (2010) znamená, že hodnotenie kandidátov je výsledok vzájomnej dohody hodnotiteľov a nie je založené na pozorovaní a názore jedného človeka. Tradičná forma integrácie informácií je založená na diskusii hodnotiteľov, píše ten istý zdroj. Výhodou tejto formy integrácie informácií je rozmanitosť informácií o správaní kandidátov, uvádza rovnaký autor. Riziko spojené so skupinovou diskusiou spája Vaculík (2010) so zdieľaním a spracovaním informácií v skupine a tiež s možnými vplyvmi, ktoré súvisia s príslušnosťou človeka k určitej skupine.

Thornton, Rupp (2006) in Vaculík (2010) rozširuje spôsoby integrácie informácií o integráciu založenú na štatistickom spracovaní údajov, ktorú je možné využiť pri AC, kde majú výsledky číselnú podobu.

Cieľom porady hodnotiteľov je podľa Kyrianovej (2003):

- získať kompletne hodnotenie od všetkých hodnotiteľov na každého účastníka AC;
- aspoň rámcovo sa zhodnúť na hodnotení jednotlivých kandidátov;
- dohodnúť sa na zamietnutí kandidátov, ktorí nie sú pre konkrétnu pozíciu vhodní a na ďalšom postupe s vybranými kandidátmi.

Informovať účastníkov o výsledkoch Assessment centra patrí podľa Vaculíka (2010) k etickým zásadám každého AC. Dôvodov, pre ktoré je vhodné informovať účastníkov o výsledkoch AC je niekoľko.

Schuler (1993) in Vaculík (2010) hovorí o tzv. sociálnej validite, čo znamená, že pokiaľ sú výsledky AC podané vhodným spôsobom, prispieva to k zvýšeniu akceptovateľnosti samotných výsledkov a následne je možné ich využiť napríklad pre osobný rozvoj účastníkov AC.

Bauer et al. (1998) in Vaculík (2010) zase hovorí, že spôsob informovania o výsledkoch môže ovplyvniť postoj a vzťah k organizácii, či dokonca pracovnú výkonnosť.

Spôsob informovania o výsledkoch AC podľa Vaculíka (2010) je závislý na konkrétnom dôvode konania AC a na type výsledkov. Tento spôsob informovania o výsledkoch AC sa podľa autora môže líšiť v rozsahu i obsahu, v načasovaní, môže byť podávaný i prijímaný rôznymi osobami. Základom pre informovanie o výsledkoch AC, ktoré sú určené rôznym ľuďom a slúžia k rôznym účelom, sú rozličné typy písomných správ, čomu musí tiež zodpovedať typ a obsah správy, uvádza rovnaký zdroj. Informovať o výsledkoch AC je možné aj slovne (Vaculík, 2010).

Kocianová (2010) uvádza, že spätná väzba by mala byť poskytnutá účastníkom AC formou rozhovoru s odborníkom. Autorka píše, že spätná väzba poskytuje účastníkom informácie o tom ako ich vnímajú ostatní ľudia v rôznych situáciách a je určitou satisfakciou za ich čas, ktorý venovali AC.

Podľa Kyrianovej (2003) by poskytnutie spätnej väzby malo trvať 15 – 20 minút.

Vaculík (2010) píše, že o výsledkoch z výberového AC je nutné informovať osoby zodpovedné za výberové konanie, pričom správa obsahuje predpoklady, prípadné rezervy kandidáta a riziká, ktoré súvisia s pôsobením kandidáta na obsadzovanej pozícii. Pre úspešných a interných kandidátov sa pripraví individuálna správa, ktorá sa týka obsadzovanej pozície, uvádza rovnaký zdroj.

## 2.8 Zhrnutie kapitoly o Assessment centre

Metóda Assessment centra ako metóda hodnotenia, výberu a rozvoja zamestnancov má svoje opodstatnené miesto v personálnej práci. Dôležité je správne nastavenie jednotlivých prvkov, ktoré AC tvoria, aby bol naplnený jeho samotný účel. Výhody Assessment centra, ako sú komplexnosť, schopnosť preveriť znalosti a osobnostný potenciál kandidátov, zaraďujú túto metódu medzi efektívne nástroje hodnotenia ľudí.

Teoretické poznatky budú následne aplikované v praktickej časti bakalárskej práce. V úvode praktickej časti je predstavený proces hodnotenia a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Ďalej sa bakalárska práca venuje využitiu metódy AC pri výbere pracovníkov a jednotlivé časti AC, príprava, realizácia a vyhodnotenie, budú podrobne rozpísané v ďalších podkapitolách.



## 3 Praktická část

V úvode praktickej časti bakalárskej práce sú uvedené stručné informácie o spoločnosti Boiron. Následne sú v bakalárskej práci aplikované teoretické poznatky na problematiku hodnotenia zamestnancov zameranú na ich výber a predovšetkým na metódu Assessment centra a jej prevedenie v praxi.

### 3.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť Boiron patrí k najväčším výrobcam homeopatických liečiv na svete. Hlavné sídlo spoločnosti je vo Francúzsku v meste Ste Foy-lés-Lyon a aj dve najväčšie výrobné miesta sa nachádzajú vo Francúzsku (Boiron CZ, s.r.o., 2014). Spoločnosť založili bratia Jean a Henri Boironoví a nositelia tohto mena stoja stále v čele vedenia tohto nezávislého a rodinného podniku, uvádza rovnaký zdroj. Medzinárodný obchod a rozvoj spoločnosti zaisťuje 18 pobočiek po celom svete. Česká pobočka Boiron CZ, s.r.o. bola založená v roku 1998, ale spoločnosť Boiron posobí na českom trhu už od roku 1990. V rámci celej medzinárodnej siete pracuje pre spoločnosť Boiron 4000 zamestnancov a samotná Česká republika zamestnáva 23 zamestnancov (Boiron CZ, s.r.o., 2014). Český trh ponúka skoro 300 produktov tejto firmy. Medzi najznámejšie produkty patria určite Oscillococcinum a sirup proti kašľu Stodal. Prioritou spoločnosti Boiron je zaistiť stabilnú dostupnosť kvalitných homeopatických prípravkov lekárom, lekárnikom a pacientom aj pri neustále sa meniacich legislatívnych podmienkach (Boiron CZ, s.r.o., 2014).

### 3.2 Proces hodnotenia a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Boiron prebieha formou rozhovoru pravidelne jedenkrát za rok s jednatelkou spoločnosti. Rozhovor trvá približne jednu hodinu a predmetom rozhovoru sú otázky, ktoré sa týkajú pracovného výkonu zamestnanca. Súčasťou rozhovoru je aj plnenie vopred stanovených cieľov, ktoré si zamestnanec stanovuje sám za podpory svojho priameho nadriadeného. Ciele sa týkajú predovšetkým individuálneho rozvoja pracovníka s podstatným prínosom pre celú organizáciu. Toto ročné hodnotenie vnímajú zamestnanci pozitívne, pretože majú jedinečnú možnosť získať spätnú väzbu na svoj pracovný výkon. Voľný prepis rozhovoru sa zaznamenáva na papierový formulár.

Ďalšou formou hodnotenia zamestnancov je rozhovor s personalistkou spoločnosti po ukončení skúšobnej doby. Hlavným cieľom tohto rozhovoru je zistiť ako sa nový pracovník adaptoval v novom pracovnom prostredí, poprípade sa dozvedieť ako by bolo možné mu pri jeho začleňovaní pomôcť. Pri tejto forme hodnotenia je dôležitá aj spolupráca personalistu a priameho nadriadeného konkrétneho pracovníka.

Metóda Assessment centra ako metóda hodnotenia zamestnancov z pohľadu hodnotenia kompetencií potrebných pre vykonávanie danej práce, je využívaná predovšetkým pri ich výbere. Na základe svojich skúseností hodnotí personalistka spoločnosti metódu AC ako veľmi vhodnú najmä pri obsadzovaní obchodných pozícií, pretože šikovní

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

obchodníci disponujú výbornými predajnými a prezentačnými schopnosťami, hlavne čo sa týka ich vlastnej osoby, a vedia to aj vo svoj prospech využiť. AC ich prostredníctvom náročného celodenného programu a na mieru šitých prípadových situácií a individuálnych úloh dostáva do stresových situácií, kde mnohí kandidáti odhalia svoje nedostatky a ich výkon so stupňujúcim stresom a časom klesá dole.

Samotnému výberu pracovníkov predchádza definovanie konkrétnych požiadaviek na odborné znalosti a osobnostné charakteristiky kandidáta. Pre získavanie nových zamestnancov používa spoločnosť Boiron CZ aj inzerciu na pracovnom portáli Jobs.cz, kde personalistka aj aktívne vyhľadáva vhodných kandidátov. Firma samozrejme inzeruje aj na vlastných webových stránkach a využíva aj vyhľadávanie na LinkedIn. LinkedIn patrí v súčasnosti k veľmi obľúbeným metódam získavania pracovníkov. K najmenej častým metódam získavania pracovníkov spoločnosť využíva headhunting, keďže patrí k najviac nákladným.

Z množstva získaných životopisov sa po ich dôkladnom preštudovaní, osobných pohovoroch a overení preferencií, spoločnosť rozhodne pre kandidáta, o ktorom si myslí, že bude schopný danú prácu vykonávať čo najlepšie, a ktorý dobre zapadne do malého pracovného kolektívu. Osobné pohovory prebiehajú s personalistkou, s priamym nadriadeným pracovníka a s na záver s jednatelkou spoločnosti.

### **3.3 AC ako metóda výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti**

Spoločnosť Boiron CZ využíva metódu Assessment centra pri výbere zamestnancov na súčasné alebo na novo vytvorené pracovné miesta obchodného charakteru. Z množstva získaných životopisov prostredníctvom inzercie a vyhľadávania na pracovnom portáli Jobs.cz vyberie personalistka kandidátov, ktorých si pozve na osobný pohovor a tých úspešných odporúča do Assessment centra. Za organizáciu a samotnú realizáciu AC zodpovedá personálne poradenská spoločnosť, s ktorou firma Boiron CZ dlhodobo spolupracuje. Jedná sa o personálne poradenskú spoločnosť Sky Select INT., s.r.o., ktorá klientom poskytuje služby v oblasti vyhľadávania a výberu kandidátov a tiež rozsiahle personálne poradenské služby pod odborným dohľadom psychológa. Personalistka si s konzultantom poradenskej spoločnosti presne definujú požiadavky na kandidátov a kompetencie na danú pracovnú pozíciu, ktoré sa budú v rámci AC pozorovať a hodnotiť. Následne konzultant pripraví harmonogram, modelové situácie a prípadové štúdie, ktoré rovnako prekonzultuje s personalistkou spoločnosti, ktorá zodpovedá za kvalitný priebeh výberového konania. Za ďalší priebeh prípravy AC ručí poradenská spoločnosť.

Ako výhodu použitia metódy AC vidí personalistka v znížení pravdepodobnosti výberu nesprávnych kandidátov, s ktorými súvisí aj častá fluktuácia a vysoké náklady spojené s ukončením pracovného pomeru a s novým vyhľadávaním. Ďalšou výhodou AC je možnosť získať kvalitné informácie o pracovnom správaní a osobnostných predpokladoch zúčastnených kandidátov. Personalistka uviedla vyššiu cenu AC ako nevýhodu použitia tejto metódy.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V bakalárskej práci sú z ekonomického hľadiska porovnané náklady jednotlivých častí Assessment centra, celkové náklady interného a externého AC a tiež príklady možného zníženia nákladov pri opakovanej realizácii AC a pri použití elektronickej psychodiagnostiky. Údaje v tabuľkách neberú do úvahy náklady spojené s vyhľadávaním vhodných kandidátov.

V tabuľke 2 sú porovnané náklady prípravy Assessment centra, ktorá zahŕňa analýzu pracovnej pozície, stanovenie kompetencií, prípravu harmonogramu, modelových situácií, hodnotiacich zošitov pre hodnotiteľov, pozvánok pre kandidátov a ostatných materiálov nevyhnutných pre samotnú realizáciu AC.

Tabuľka 2 Porovnanie nákladov prípravy interného a externého AC v korunách

Typ AC	Počet osôb	Počet hodín	Hodinová mzda	Náklady na prípravu AC
Interné	1	5	219	1095
Externé	1	3	1500	4500

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012)

Pre výpočet nákladov na prípravu AC boli použité informácie o počte osôb, ktoré sa na príprave AC podieľali, o počte hodín, ktoré príprave venovali a tiež platové podmienky personalistky spoločnosti Boiron CZ a náklady na konzultanta poradenskej spoločnosti, ktoré zahŕňajú mzdové a prevádzkové náklady, vrátane marže.

V tabuľke 3 sú uvedené náklady spojené s realizáciou Assessment centra. Súčasťou realizácie je zaškolenie hodnotiteľov a samotná realizácia AC vrátane predstavenia účastníkov, pozorovania, hodnotenia a testovania kandidátov. V prípade interného AC sa realizácie zúčastnili personalistka, nadriadený obsadzovanej pozície a externý psychológ. V prípade externého prevedenia AC boli účastníkmi personalistka, nadriadený pozície, konzultant a psychológ poradenskej spoločnosti.

Tabuľka 3 Porovnanie nákladov realizácie interného a externého AC v korunách

Typ AC	Počet osôb	Počet hodín	Hodinová mzda A	Hodinová mzda B	Hodinová mzda C	Náklady na realizáciu AC
Interné	3	7	219	375	1500	14658
Externé	4	7	1500	1500		25158

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012), Hroník (2012)

Pre výpočet nákladov na realizáciu AC boli použité údaje o počte osôb, ktoré sa AC zúčastnili, o počte hodín a platové podmienky personalistky, obchodného manažéra (priamy nadriadený pozície farmaceutického reprezentanta), náklady na externého psychológa a náklady na konzultanta a psychológa poradenskej spoločnosti. Hodinová mzda externého psychológa sa pohybuje od 1500 do 2000 Kč za hodinu (Hroník, 2012).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V tabuľke 4 sú porovnané náklady spojené s vyhodnotením Assessment centra, ktorého súčasťou je porada hodnotiteľov, spracovanie výsledkov a príprava hodnotiacej správy a spätná väzba kandidátom. Vyhodnotenie výsledkov v prípade interného AC sa týkalo personalistky, nadriadeného danej pozície a externého psychológa. Personalistka, nadriadený pozície, konzultant a psychológ dodávateľskej spoločnosti sa zúčastnili vyhodnotenia v rámci externého AC.

Tabuľka 4 Porovnanie nákladov vyhodnotenia interného a externého AC v korunách

Typ AC	Počet osôb	Počet hodín A	Počet hodín B	Počet hodín C	Hodinová mzda A	Hodinová mzda B	Hodinová mzda C	Náklady na vyhodnotenie AC
Interné	3	1	7	1	219	1500	375	11094
Externé	4	2	7		1500	1500		14094

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012), Hroník (2012)

Pre výpočet nákladov spojených s vyhodnotením AC boli použité informácie o počte hodín, ktoré jednotliví hodnotitelia venovali hodnoteniu kandidátov v rámci porady, spracovania výsledkov, za ktoré zodpovedali psychológ spoločnosti alebo externý psychológ a poskytnutí spätnej väzby kandidátom, čo patrilo do kompetencií konzultanta. Keďže do finále postúpili traja kandidáti, tak bol pre výpočet hodín určených na spracovanie výsledkov a vypracovanie hodnotiacich správ použitý práve tento údaj. Na každého kandidáta potrebovali psychológovia približne dve hodiny.

V tabuľke 5 sú zhrnuté a spočítané celkové náklady na prípravu, realizáciu a vyhodnotenie interného a externého AC. Údaje sú použité z tabuliek 2, 3 a 4.

Tabuľka 5 Porovnanie celkových nákladov interného a externého AC v korunách

Typ AC	Náklady na prípravu AC	Náklady na realizáciu AC	Náklady na vyhodnotenie AC	Náklady celkom
Interné	1095	14658	11094	26847
Externé	4500	25158	14094	43752

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012), Hroník (2012)

Ďalej sú v bakalárskej práci uvedené dva príklady na zníženie nákladov na Assessment centrum. Prvým je opakovaná forma prevedenia AC a druhým je použitie elektronickej psychodiagnostiky.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V tabuľke 6 sú uvedené celkové náklady na prípravu, realizáciu a vyhodnotenie interného a externého Assessment centra pri jeho opakovanej realizácii. Zníženie nákladov bolo zaznamenané predovšetkým pri príprave AC, kde personalistka potrebovala na prípravu o 2 hodiny menej času a konzultant poradenskej spoločnosti o 1 hodinu menej než pri prvom AC, keďže boli použité rovnaké modelové situácie, kompetencie a príprava pozvánok a harmonogramu už vyžadovala len minimálne úpravy.

Tabuľka 6 Porovnanie nákladov pri opakovanom AC v korunách

Typ AC	Náklady na prípravu AC	Náklady na realizáciu AC	Náklady na vyhodnotenie AC	Náklady celkom pri opakovanom AC
Interné	657	14658	11094	26190
Externé	3000	25158	14094	42252

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012)

Spoločnosť Boiron CZ má v ČR iba 23 zamestnancov. Fluktuácia vo spoločnosti nie je vysoká, preto firma organizuje AC tak maximálne jedenkrát do roka. Je možné, že v prípade častejšej realizácie by bolo možné dohodnúť výhodnejšiu cenu jak s externým psychológom, tak s poradenskou spoločnosťou, čím by sa náklady ešte znížili. Ďalšou z možností zníženia nákladov by bolo, pokiaľ by firma organizovala AC, ktorého cieľom by bolo v rámci jedného AC vybrať viacerých kandidátov. Pokiaľ firma poverí poradenskú spoločnosť aj výberom vhodného kandidáta, môže sa s ňou dohodnúť na nižšej cene za organizáciu AC, keďže poradenská spoločnosť pri úspešnom výbere získa odmenu vo forme 2,5-násobku nástupného platu farmaceutického reprezentanta (Sky Select INT., s.r.o.,2014). Celkové náklady firmy na výber kandidáta budú ale vyššie.

Iný spôsob ako je možné znížiť náklady na organizáciu Assessment centra je použiť elektronickú psychodiagnostiku u troch finálnych kandidátov. Osobná prítomnosť psychológa by v tomto prípade nebola nutná. Príklad takého AC je uvedený v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Porovnanie nákladov pri použití elektronickej psychodiagnostiky v korunách

Typ AC	Náklady na prípravu AC	Náklady na realizáciu AC	Náklady na vyhodnotenie AC	Náklady celkom
Interné	1095	4158	5994	11247
Externé	4500	14658	8994	28152

Zdroj: vlastný výskum, Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012), Hroník (2014)

Výpočty v tabuľke 7 vychádzajú z údajov v tabuľke 3 a 4, pričom bola zaznamenaná zmena pri realizácii a vyhodnotení interného a externého AC, kde chýbal psychológ a náklady na vyhodnotenie boli doplnené o náklady na elektronickej psychodiagnostiku troch vybraných kandidátov. Cena za jednu elektronickej psychodiagnostiku vhodnú pre obchodný typ pozícií je 1800.-Kč (Hroník, 2014). Na internete sú dostupné rôzne typy elektronickej psychodiagnostiky.

Zistené údaje poukazujú na fakt, že v prípade interného a externého AC sú celkové náklady pri použití elektronickej psychodiagnostiky podstatne nižšie než pri organizácii síce opakovaného AC, ale za účasti externého psychológa, ktorého prítomnosť celkové náklady výrazne zvyšuje.

Ďalej sa praktická časť bakalárskej práce zaoberá konkrétne prípravou, realizáciou a vyhodnotením AC pri výbere kandidáta na pozíciu farmaceutického reprezentanta pre oblasť juhovýchodnej Moravy.

### **3.4 Tvorba Assessment centra pre vybranú spoločnosť**

V rámci tvorby Assessment centra je dôležité, aby si personalistka nastavila pravidlá komunikácie a postup pri organizácii AC s konzultantom personálne poradenskej spoločnosti. Výhodou je, že poradenská spoločnosť už pre firmu Boiron CZ Assessment centrum v minulosti úspešne organizovala, preto sa personalistka rozhodla osloviť rovnakú poradenskú spoločnosť.

Personalistka pri výbere kandidátov do AC využíva inzerciu na stránkach spoločnosti a na pracovnom portáli Jobs.cz, na ktorom aj aktívne kandidátov vyhľadáva. V rámci lokality juhovýchodnej Moravy bol počet záujemcov o pracovnú pozíciu farmaceutického reprezentanta podstatne nižší než pri výbere kandidáta na rovnakú pozíciu pre Prahu. V rozhovore sa vyjadrila, že v budúcnosti by vyhľadávanie vhodných kandidátov prenechala na poradenskú spoločnosť.

Proces tvorby AC sa skladá z jeho prípravy, realizačnej časti a z vyhodnotenia výsledkov AC. Súčasťou prípravy je analýza pracovnej pozície, stanovenie kompetencií, výber hodnotiteľov, príprava harmonogramu, modelových situácií a hodnotiaceho archu. Vybraní kandidáti sú po úspešnom absolvovaní osobného pohovoru s personalistkou v spoločnosti Boiron CZ informovaní o účasti na AC, pričom pozvánka im je zaslaná v elektronickej podobe konzultantom poradenskej spoločnosti s týždenným predstihom. Po úspešnej realizácii AC a porade hodnotiteľov sú vybraní traja finálni kandidáti, ktorých výsledky z psychodiagnostických testov má psychológ poradenskej spoločnosti spracovať a hodnotiacu zprávu odoslať personalistke do jedného týždňa.

V nasledujúcich podkapitolách sú jednotlivé časti AC podrobne rozpísané.

#### **3.4.1 Proces prípravy Assessment centra vo vybranej spoločnosti**

V úvode prípravnej časti Assessment centra prebieha analýza pracovnej pozície, ktorá je dôležitá pre výber kompetencií a identifikáciu obsahu činností, ktoré sú súčasťou danej pracovnej funkcie. To všetko má význam aj pri výbere modelových situácií a psychodiagnostických testov, ktoré sú súčasťou AC. Personalistka má k dispozícii popis pracovného miesta a komunikáciou s nadriadeným pozície sa snaží získať ďalšie dôležité informácie, ktoré sa pozície priamo týkajú.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Náplňou práce farmaceutického reprezentanta je (Boiron CZ, s.r.o., 2014):

- udržovanie obchodných vzťahov so súčasnou klientelou vo vybranom regióne;
- propagácia výrobkov spoločnosti;
- organizácia seminárov pre lekárov a lekárnikov a pravidelný reporting.

Pracovník na tejto pozícii musí tiež disponovať výbornými komunikačnými a prezentačnými schopnosťami, pričom pre posúdenie konkrétnych kritérií boli zvolené modelové situácie, ktoré kopírovali reálne obchodné situácie.

Medzi požiadavky na kandidáta na tejto pozícii patrí (Boiron CZ, s.r.o., 2014):

- SŠ alebo VŠ vzdelanie s lekársnym zameraním;
- výborné komunikačné a prezentačné schopnosti;
- vodičský preukaz, znalosť práce na PC a komunikatívna znalosť AJ.

Konzultanta poradenskej spoločnosti je podstatné detailne o všetkých zistených skutočnostiach informovať a tiež mu poskytnúť obraz o firemnej kultúre a pracovnej atmosfére v spoločnosti. Komunikácia prebieha telefonicky. Po zaslaní životopisov vybraných kandidátov pristupuje konzultant k tvorbe harmonogramu, pričom jeho presné načasovanie je z pohľadu realizácie samotného AC nesmierne dôležité. Na základe osobných pohovorov bolo vybraných šesť kandidátov, ktorí postúpili do AC. Assessment centra sa zúčastnili štyria hodnotitelia, personalistka a nadriadený pozície za spoločnosť Boiron CZ a konzultant s psychológom za poradenskú spoločnosť.

Assessment centrum prebieha v priestoroch spoločnosti Boiron CZ, kde sú pre potreby AC pripravené dve miestnosti. V zasadacej miestnosti určenej pre samotný priebeh AC sú usporiadané stoly do tvaru U. Ďalšia menšia miestnosť je určená pre psychodiagnostiku kandidátov.

Po stanovení termínu konania AC vytvorí konzultant pozvánku pre kandidátov, ktorú im pošle týždeň pred začiatkom AC. Pozvánka obsahuje informácie o mieste a termíne konania AC, o časovom pláne a informuje účastníkov o zabezpečení občerstvenia a o požiadavke na formálny odev kandidátov. V pozvánke je tiež uvedená kontaktná osoba, ktorá zodpovedá za priebeh AC.

Pri príprave modelových situácií konzultant spolupracuje s personalistkou spoločnosti. Štyri modelové situácie presne kopírujú reálne pracovné prostredie a sledujú ako jednotliví kandidáti komunikujú, riešia problémy, ako sú odolní voči stresu, ako organizujú a plánujú, ako dokážu presadiť svoj názor a naslúchať ostatným.

Psychodiagnostické testy vyberá do AC psychológ poradenskej spoločnosti. Niektoré z testov majú dostať kandidátov pod tlak, iné preskúmať ich osobnosť, či preveriť ich logické uvažovanie.

V rámci prípravy na AC musí konzultant zabezpečiť aj materiály, ako sú menovky, hodnotiace zošity so životopismi kandidátov pre hodnotiteľov, program AC, papiere a písacie potreby, flip-chart, testy, stopky, občerstvenie a ďalšie potrebné pomôcky.

Minimálne dva dni pred realizáciou AC je vhodné kontaktovať kandidátov a overiť si ich účasť na Assessment centre. V prípade, že niektorí z nich svoju účasť na poslednú chvíľu odmietne, je nutné kontaktovať personalistku a dohodnúť sa na výbere náhradného kandidáta.

## 3.4.2 Proces realizácie Assessment centra vo vybranej spoločnosti

Pred realizáciou samotného Assessment centra prebieha zaškolenie hodnotiteľov. Táto časť AC je dôležitá z dôvodu zvýšenia reliability výsledkov AC. V rámci základných pravidiel a etických zásad sú hodnotitelia informovaní o pracovnej pozícii, ktorá sa obsadzuje, o metódach a modelových situáciách, ktoré sú zaradené do AC a o kompetenciách, ktoré sa budú pozorovať a hodnotiť, o spôsobe zaznamenávania výsledkov z pozorovania a o forme ich spracovania.

Samostatnú úlohu plní moderátor, ktorý sprevádza účastníkov celým programom AC, dohliada na dodržiavanie časového harmonogramu, zadáva úlohy kandidátom a koordinuje hodnotiteľov. Úlohu moderátora plní konzultant poradenskej spoločnosti.

V úvode AC je len v krátkosti predstavená spoločnosť Boiron, keďže všetci kandidáti absolvovali osobný pohovor s personalistkou spoločnosti. Ďalej sú predstavení hodnotitelia, jednotliví kandidáti a harmonogram AC. Predstavenie kandidátov má špecifickú formu, kde je po náročnom úvodnom výkonovom teste nutné zvoliť metódu, ktorá „prelomí ľady“ a čiastočne uvoľní atmosféru. Už počas predstavenia si hodnotitelia zaznamenávajú prvé dojmy zo správania kandidátov. Moderátor už na začiatku AC informuje kandidátov, že cieľom Assessment centra je vybrať najvhodnejšieho a nie najlepšieho kandidáta na danú pracovnú pozíciu.

Následne moderátor zadáva pokyny, ktoré súvisia s prvou modelovou situáciou. Jedná sa o individuálnu úlohu pre kandidátov, ktorí majú v roli farmaceutického reprezentanta presadiť produkty spoločnosti Boiron v novo otvorenej lekární, kde v roli lekárnik vystupuje niektorí z hodnotiteľov. Na prípravu majú kandidáti 5 minút. V rámci tejto modelovej situácie hodnotitelia pozorujú schopnosť kandidátov presadiť sa, naslúchať, sledujú komunikačné a vyjadrovacie schopnosti. Počas jednotlivých prezentácií prebieha v inej miestnosti za účasti psychológa psychodiagnostika ostatných kandidátov.

Druhou modelovou situáciou je skupinová úloha, kde sú kandidáti rozdelení do 3 skupín po dvoch a na prípravu majú 20 minút. Ich úlohou je pripraviť si obchodnú stratégiu s cieľom ponúknuť produkt Oscilloccinum alebo Stodal praktickému lekárovi a prezentovať ju počas 10 minút. Hodnotitelia sledujú schopnosti kandidátov spolupracovať, riešiť problémy, analytické schopnosti a strategické myslenie. Súčasne prebieha psychodiagnostika kandidátov, ktorí práve neprezentujú.

Pred obedňajšou prestávkou majú kandidáti spracovať ešte jednu individuálnu úlohu vo forme prípravy stručného emailu, ktorý má osloviť potenciálneho zákazníka.



Počas obeda hodnotitelia vyberajú kandidátov, ktorí postúpia do poobedňajšej časti. Názory hodnotiteľov sa môžu líšiť. Preto je to veľmi náročná úloha hlavne pre moderátora, ktorý musí hodnotiteľov koordinovať. Psychológ v danej chvíli poskytuje hodnotiteľom cenné informácie o kandidátoch, ktorých má možnosť pozorovať jednak počas testov a jednak mimo samotného AC, kde už sa kandidáti toľko nekontrolujú a odhalia ďalšie osobnostné charakteristiky. Zo šiestich kandidátov boli vybraní štyria, ktorí postúpili do ďalšej časti AC. S ostatnými sa hodnotitelia rozlúčia, poďakujú im za ich výkon a informujú ich o možnosti získať spätnú väzbu na ich pôsobenie v AC po jeho ukončení.

Pre štyroch finálnych kandidátov je pripravená ďalšia individuálna úloha, ktorá má preveriť schopnosti kandidátov vyjednávať, argumentovať, naslúchať a presadiť svoj názor. Ich hlavnou úlohou má byť v roli farmaceutického reprezentanta presadiť umiestnenie POS materiálov v lekárni, ktorá patrí k dlhodobým zákazníkom spoločnosti. Kandidáti majú 5 minút na prípravu. Počas prezentácií čakajú na kandidátov ďalšie testy.

Hodnotitelia si poznámky o kandidátoch a ich prejavoch v priebehu AC starostlivo zaznamenávajú do svojich hodnotiacich zošitov. Tieto poznámky sú pre nich v ich záverečnom rozhodovaní nesmierne dôležité. Majú k dispozícii číselnú škálu od 1 do 4 (1-najlepší, 4-najhorší), pričom číslo 5 je vynechané z dôvodu tendencie hodnotiteľov hodnotiť kandidátov prostredným číslom 3. Okrem kvantitatívneho spôsobu hodnotenia je vhodné používať aj ten kvalitatívny.

V rámci harmonogramu sú v ďalšej časti AC naplánované individuálne pohovory, počas ktorých majú hodnotitelia možnosť získať informácie napríklad o minulých pracovných skúsenostiach, o možnom nástupe kandidáta do nového zamestnania, o jeho motivácii, poprípade ďalšie informácie, ktoré sa v priebehu AC nemohli dozvedieť a chýbajú im pre utvorenie celkovej predstavy o kandidátovi. Pohovor však vedie moderátor AC. Kandidát má tiež možnosť klásť otázky, ktoré ho zaujímajú alebo vyjadriť svoj názor na svoje pôsobenie v AC.

Po skončení pohovorov a všetkých testov sa hodnotitelia s kandidátmi rozlúčia a informujú ich, že o výsledku AC ich bude informovať konzultant poradenskej spoločnosti do jedného týždňa.

### **3.4.3 Proces vyhodnotenia Assessment centra vo vybranej spoločnosti**

Po veľmi vyčerpávajúcom dni čaká na hodnotiteľov ešte porada. Každý z nich má priestor vyjadriť svoj názor jak na priebeh AC, tak na jednotlivých kandidátov. Personalistka spoločnosti aj napriek náročnému celodennému programu pozitívne zhodnotila celý priebeh AC a vyzdvihla jeho priateľskú atmosféru.

Cieľom porady je tiež aspoň rámcovo sa dohodnúť na kandidátoch, ktorí sú vhodní pre danú pracovnú pozíciu, a ktorých výsledky z psychodiagnostických testov chcú, aby psychológ spracoval a vyhodnotil. Aj keď v rámci hodnotenia kandidátov v priebehu modelových situácií používajú hodnotitelia číselnú škálu, záverečné hodnotenie je

založené skôr na kvalitatívnom prístupe. Porada hodnotiteľov trvá približne 40 minút. V názoroch na kandidátov sa posudzovatelia skoro zhodujú, pričom ale veľkú úlohu hrajú osobné sympatie, ktoré do istej miery výrazne ovplyvňujú výsledok. Dôležitý je názor priameho nadriadeného danej pracovnej pozície, ktorý bude s pracovníkom v najbližšom kontakte a najlepšie pozná svoj pracovný tím, s ktorým by mal nový zamestnanec spolupracovať. V rámci porady došlo k výberu troch finálnych kandidátov.

Úlohou psychológa je u vybraných kandidátov vyhodnotiť psychodiagnostické testy, vypracovať hodnotiace správy a poslať ich personalistke spoločnosti. Správy musia byť napísané zrozumiteľne, aby aj laik dobre porozumel ich obsahu. Následne po starostlivom preštudovaní správ sa spolu s nadriadeným pozície rozhodnú pre jedného kandidáta, ktorý dostane od spoločnosti Boiron CZ pracovnú ponuku.

Všetci kandidáti vrátane tých, ktorí nepostúpili do poobedňajšej časti AC, majú možnosť získať spätnú väzbu na svoj výkon v AC. Spätnú väzbu poskytuje konzultant poradenskej spoločnosti formou telefonického rozhovoru. V prípade záujmu kandidáta je možné si dohodnúť aj osobnú schôdzku s psychológom poradenskej spoločnosti. Informácie sa týkajú skôr všeobecného pôsobenia kandidátov v AC než konkrétnych výsledkov z psychodiagnostických testov, keďže tie neboli u všetkých kandidátov vyhodnotené. Spätná väzba by mala mať na kandidátov povzbudzujúce a motivačné účinky. Konzultant ponúka kandidátom pohľad zvonku, snaží sa predovšetkým vyzdvihnúť ich pozitívne vlastnosti, ale aj ich zároveň upozorniť na ich slabé miesta, snaží sa im poradiť a podporiť ich.

Hodnotiaca správa vybraného kandidáta je aj cenným materiálom pre jeho budúci profesijný a osobnostný rozvoj v spoločnosti. Je použiteľná pri ročných hodnotiacich pohovoroch s jednatelkou spoločnosti.

### **3.5 Vyhodnotenie metódy AC ako metódy výberu zamestnancov**

Pri tvorbe AC dochádza k spolupráci medzi externým a interným svetom ľudských zdrojov. Výmena informácií v rámci spolupráce prináša obidvom stranám nové a podnetné skúsenosti. Využitie metódy Assessment centra je rôznorodé a pomáha splniť rôzne ciele personálnej práce. Bakalárska práca sa zameriava predovšetkým na použitie AC pri výbere zamestnancov na nové alebo uvoľnené pracovné miesta.

Metódu Assessment centra ako metódu výberu zamestnancov, ktorá umožňuje lepšie predpovedať pracovné správanie, je možné na základe zistených skutočností hodnotiť ako vysoko efektívnu. Výhodou AC je jeho komplexnosť, vzhľadom k množstvu a rôznorodosti použitých hodnotiacich nástrojov a tiež objektivita, ktorú do AC vnášajú viacerí hodnotitelia s rozdielnymi názormi a skúsenosťami. Z časového hľadiska šetrí zmieňovaná metóda čas hodnotiteľov, keďže majú možnosť v rámci AC vidieť a hodnotiť niekoľkých kandidátov súčasne. U vybraných kandidátov je možné použiť hodnotiacu správu aj pri hodnotiacich pohovoroch, čím je využiteľnosť AC ešte lepšia. Vysoká úroveň prevedenia Assessment centra závisí na dôslednom výbere hodnotiteľov, kombinácii hodnotiacich metód a na precíznom spracovaní celého AC.

Nevýhodou AC môže byť práve jeho forma prevedenia. Náročné a stresujúce prostredie vytvára na niektorých kandidátov tlak, pri ktorom nie sú schopní podávať adekvátne výkony a tým je ich prejav skreslený a výkon podpriemerný. Z pohľadu nákladov na AC je možné na základe výskumu konštatovať, že náklady na interné AC sú nižšie ako náklady na externé AC. Existuje niekoľko možností ako je možné tieto náklady znížiť. Príkladom je opakované AC, využitie elektronickej psychodiagnostiky, či výber viacerých kandidátov v rámci jedného AC.

V súčasnej dobe spoločnosti využívajú v rámci úspory nákladov viac interné AC za účasti externého konzultanta. Do popredia sa dostáva aj používanie Development centra, ktorého cieľom je rozvoj interných zamestnancov.

### **3.6 Zhrnutie a formulácia odporúčaní pre vybranú spoločnosť**

V rámci výskumu prebehlo pozorovanie celého priebehu AC. Cieľom AC bolo vybrať vhodného kandidáta na pozíciu farmaceutického reprezentanta pre oblasť juhovýchodnej Moravy.

Pozorovanie bolo zamerané predovšetkým na:

- priebeh prípravy Assessment centra;
- priebeh a plnenie časového harmonogramu pri realizácii Assessment centra;
- postupy hodnotiteľov počas hodnotenia kandidátov pri jednotlivých modelových situáciách;
- správanie hodnotiteľov v priebehu celého Assessment centra;
- kompetencie jednotlivých hodnotiteľov;
- interakciu medzi kandidátmi a hodnotiteľmi;
- priebeh vyhodnotenia Assessment centra.

#### *Priebeh prípravy AC*

Assessment centrum na pozíciu farmaceutického reprezentanta bolo poradenskou spoločnosťou Sky Select INT. organizované už po druhýkrát. Jednalo sa však o inú lokalitu ako v prípade prvého AC, kedy sa hľadal vhodný kandidát pre Prahu. Cieľom druhého AC bolo vybrať vhodného kandidáta pre juhovýchodnú Moravu.

Personalistka spoločnosti Boiron CZ telefonicky oslovila konzultanta poradenskej spoločnosti a poskytla mu informácie o obsadzovanej pozícii, poslala mu životopisy šiestich kandidátov, ktorí absolvovali osobný pohovor vo firme a boli vybraní do AC. Spoločne sa dohodli, že použijú rovnaké modelové situácie, pri ktorých sa budú pozorovať a hodnotiť rovnaké kompetencie ako pri prvom AC.

Konzultant vypracoval detailný časový harmonogram, pozvánky pre kandidátov, pripravil hodnotiace zošity pre hodnotiteľov, menovky pre všetkých účastníkov a písacie potreby. Psychológ si pripravil testy, záznamové archy a stopky. Konzultant telefonicky kontaktoval všetkých kandidátov a informoval ich o termíne Assessment centra. Vzápätí im poslal pozvánku na AC emailom so žiadosťou o potvrdení ich účasti. Dva dni pred konaním AC si ich účasť ešte raz telefonicky overil. AC sa konalo

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

v priestoroch spoločnosti Boiron CZ a za prípravu miestností a občerstvenia zodpovedala personalistka.

## *Priebeh a plnenie časového harmonogramu pri realizácii AC*

Začiatok Assessment centra bol stanovený na 9.30. Konzultant s psychológom prišli o 9.00, aby skontrolovali priestory a prichystali menovky a ostatné podklady pre účastníkov AC na stoly.

Od 9.15 do 9.45 prebiehalo školenie hodnotiteľov. Školenie viedol konzultant, ktorý plnil aj úlohu moderátora celého AC. Hodnotitelia boli informovaní o metódach hodnotenia a o kompetenciách, ktoré by mali v rámci jednotlivých metód pozorovať a tiež o kvantitatívnom a kvalitatívnom spôsobe hodnotenia. Psychológ v priebehu školenia vítal prichádzajúcich kandidátov a o 9.30 im zadal prvý test, ktorého cieľom bolo dostať kandidátov pod tlak. Test trval 10 minút.

Assessment centrum začalo presne o 9.45 predstavením spoločností Boiron a Sky Select INT.. Hodnotitelia sa predstavili sami, pričom zmienili ako dlho pracujú v spoločnosti a aké je ich pracovné zaradenie. Na uvoľnenie atmosféry vybral konzultant pre kandidátov špeciálnu formu predstavenia, ktorá mala odľahčiť situáciu. Na niektorých kandidátoch bolo možné pozorovať vysokú mieru nervozity a neprístupný postoj.

Moderátor následne prečítal prvú modelovú situáciu a vysvetlil postup prípravy. Jeden z kandidátov sa prihlásil, že má záujem začať ako prvý. Na prípravu mali kandidáti 5 minút a na prezentáciu cca 7 minút. Nadriadený pozície vystupoval v úlohe lekárnik a viedol s kandidátmi rozhovory. Ostatní kandidáti začali vypracovávať psychodiagnosticské testy. Moderátor sledoval čas a spolu s ostatnými hodnotiteľmi pozoroval a hodnotil kandidátov pri prezentáciách. Po skončení všetkých prezentácií si hodnotitelia nechali 5 minút na menšiu poradu, pričom vybrali kandidátov do nasledujúcej skupinovej úlohy. Moderátor prečítal zadanie ďalšej modelovej situácie a tiež mená kandidátov jednotlivých skupín. Na prípravu mali kandidáti 20 minút, počas ktorých ich hodnotitelia pozorovali. Na prezentáciu každej skupiny bolo určených 10 minút. Moderátor musel niektoré skupiny upozorniť na vyčerpaný čas. Počas prezentácií sa ostatní kandidáti venovali psychodiagnostike. Ďalšou úlohou kandidátov bolo napísať na papier email potenciálnemu klientovi.

Nasledoval krátky obed pre všetkých účastníkov AC. Počas obedňajšej prestávky sa hodnotitelia dohodli na kandidátoch, ktorí postúpili do poobedňajšej časti AC. Poradu koordinoval opäť moderátor. Odporučil rozdeliť kandidátov na troch skupín: určite postúpi, možno postúpi, určite nepostúpi. Nakoniec sa hodnotitelia dohodli na 4 postupujúcich kandidátoch. S ostatnými sa po obede rozlúčili a poďakovali im za ich výkon. Moderátor ich informoval o možnosti získať spätnú väzbu po skončení AC. Po ich odchode poďakoval a zagrataloval kandidátom, ktorí postúpili.

AC pokračovalo ďalšou modelovou situáciou, ktorej zadanie prečítal opäť moderátor. Na prípravu mali kandidáti 5 minút a na prezentáciu cca 7 minút. Úlohu lekárnik si zahrál nadriadený pozície. Po skončení prezentácií nasledovali individuálne pohovory, v priebehu ktorých prebiehala psychodiagnostika kandidátov. Pohovory viedol

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

moderátor. Nadriadený pozície položil každému kandidátovi otázku. Niektorí z kandidátov položili hodnotiteľom tiež pár otázok. Na každého kandidáta bolo určených 15 minút. Keďže pohovory skončili skôr ako bolo naplánované v harmonograme, ostal hodnotiteľom na poradu dlhší čas. Po pohovoroch moderátor informoval kandidátov o ďalšom postupe, o možnosti získať spätnú väzbu a poďakoval im za ich výkon. Nasledovala porada hodnotiteľov, ktorá trvala približne hodinu.

## *Postupy hodnotiteľov počas hodnotenia kandidátov pri jednotlivých modelových situáciách*

Hodnotenia kandidátov sa zúčastnili personalistka a priamy nadriadený pozície farmaceutického reprezentanta za spoločnosť Boiron CZ, konzultant a psychológ za poradenskú spoločnosť Sky Select INT.

Konzultant plnil úlohu moderátora celého AC. Moderátor koordinoval priebeh AC, dozeral na dodržiavanie časového harmonogramu, predával inštrukcie kandidátom k jednotlivým modelovým situáciám, čím jeho možnosti pozorovania a hodnotenia kandidátov boli čiastočne obmedzené. Nebolo reálne možné, aby venoval pozorovaniu každého kandidáta rovnaký čas. V úvode AC hodnotil pomocou číselnej škály, ale neskôr si už poznamenával iba niekoľko postrehov, ktoré ho zaujali.

Psychológ väčšinu času venoval psychodiagnostike kandidátov, pričom nemohol hodnotiť sledované kompetencie. Kandidátov však pri vyplňovaní testov pozoroval a v závere AC poskytol cenné informácie, ktoré ostatní hodnotitelia nemohli vypožorovať. Nerušene pozoroval kandidátov iba pri skupinovej úlohe, kedy si všetci kandidáti počas 20 minút pripravovali prezentáciu. Jeho hodnotenie bolo skôr kvalitatívneho charakteru. Kvantitatívne hodnotenie použil iba počas predstavenia kandidátov.

Personalistka počas celého AC zodpovedne vyplňovala hodnotiaci zošit, používala jak kvantitatívne tak kvalitatívne hodnotenie. Starostlivo sledovala správanie všetkých kandidátov pri príprave i pri prezentácii modelových situácií.

Nadriadený pozície pri hodnotení kompetencií využíval viac číselnú škálu, avšak nie všetky kompetencie ohodnotil. Niektoré kompetencie nehodnotil vôbec, k niektorým si robil slovné poznámky. Pri príprave skupinovej úlohy dával prednosť pozorovaniu skupiny kandidátov, ktorí ho viac zaujali už počas predstavenia a počas prezentácie prvej modelovej situácie.

## *Správanie hodnotiteľov v priebehu celého Assessment centra*

Moderátor AC vystupoval profesionálne, ale zároveň priateľsky. Voči kandidátom a hodnotiteľom bol neutrálny. Svoje názory na správanie kandidátov výrazne neprezentoval, hodnotiteľom naslúchal a usmerňoval ich. Svoju úlohu koordinátora hodnotiteľov plnil naplno pri výbere kandidátov do poobedňajšej časti.

Psychológ poskytoval hodnotiteľom odborné názory, dokázal výborne popísať a vysvetliť správanie kandidátov v rámci AC s predpokladom budúceho správania v rámci pracovnej pozície. Z hľadiska osobnostnej charakteristiky kandidátov pomáhal

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

moderátorovi pri tvorbe pracovných skupín. Kandidátov pri vyplňovaní testov povzbudzoval a motivoval k výkonom, snažil sa ich zbaviť nadbytočného napätia, pričom vážnosť a význam AC bol zachovaný.

Personalistka do priebehu AC príliš nezasahovala. Všetkých kandidátov už videla na osobnom pohovore, pričom mala určité predstavy a očakávania. Starostlivo sledovala svojich favoritov, ale svoje preferencie však pred kandidátmi nedávala najavo. Hodnotiteľov informovala o svojich pocitoch a názoroch na kandidátov pri pohovore a v rámci AC. Niektorí kandidáti ju prekvapili príjemne, iní ju svojim správaním sklamali.

Nadriadený pozície pôsobil sebedovome. Keďže bol jediný znalý reálnych pracovných situácií, tak si s kandidátmi zahral niektoré modelové situácie, ktoré si vyžadovali prítomnosť ďalšej osoby. Pri prezentáciách dostával kandidátov cielene do vypätých situácií, aby videl ako reagujú. Pri pozorovaní kandidátov v rámci skupinovej úlohy sa pri niektorých skupinkách zdržal dlhšie, pričom jednu ani nestihol vidieť. Jeho silná osobnosť a schopnosť presadiť svoj názor sa prejavila v záverečnom hodnotení kandidátov.

## *Kompetencie jednotlivých hodnotiteľov*

Moderátor zodpovedal za bezproblémový priebeh AC, nie však za jeho výsledok. Svojim priateľským prístupom pozitívne ovplyvňoval atmosféru počas AC. Jeho úlohou bolo usmerňovať hodnotiteľov, inštruovať kandidátov a strážiť dodržiavanie časového harmonogramu.

Psychológ vystupoval ako odborný garant predovšetkým pri psychodiagnostike kandidátov. Významnú úlohu poradcu zohral pri výbere kandidátov do poobedňajšej časti a v záverečnom hodnotení počas porady hodnotiteľov. Jeho najdôležitejšia funkcia bola pri spracovaní výsledkov testov a vypracovaní hodnotiacej správy u vybraných kandidátov.

Personalistka bola zodpovedná za výber vhodného kandidáta. Jej úlohou v priebehu AC bolo pozorovať, hodnotiť výkony kandidátov a robiť si o tom podrobné záznamy. Znalá firemnej kultúry vedela odhadnúť schopnosť kandidátov adaptovať sa v pracovnom prostredí. Na záver počas porady hodnotiteľov vyhodnotila celkový priebeh AC.

Hlavnou úlohou nadriadeného pozície bolo sa rozhodnúť pre kandidáta, ktorý by čo najlepšie vykonával prácu farmaceutického reprezentanta a dokázal sa dobre adaptovať v novom pracovnom kolektíve. Počas realizácie modelových situácií, ktoré presne kopírovali pracovné prostredie, pozoroval správanie kandidátov a hodnotil ich. Jeho názor na kandidátov mal najväčší význam, predovšetkým pri záverečnom výbere finálnych kandidátov, keďže hľadal človeka do svojho obchodného tímu.

## *Interakcia medzi kandidátmi a hodnotiteľmi*

Už v úvode Assessment centra pri predstavovaní kandidátov bolo možné pozorovať sympatie medzi kandidátmi a hodnotiteľmi. Pri realizácii modelových situácií, kde hodnotitelia vystupovali s kandidátmi bolo možné vnímať podobnosť, ale i rozdielnosť

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

osobnostných charakteristík. Moderátor a psychológ mali skôr neutrálny postoj ku kandidátom a dokázali si získať ich dôveru. Personalistka a nadriadený pozície vzbudzovali u kandidátov rešpekt. Niektorí kandidáti mali tendencie sa pred nimi predvádzať a štylizovať.

## *Priebeh vyhodnotenia Assessment centra*

V rámci výskumu bolo pozorované vyhodnotenie AC iba počas porady hodnotiteľov. Po oficiálnom ukončení AC si hodnotitelia začali vymieňať názory na kandidátov. Ku kvantitatívnemu hodnoteniu vôbec nedošlo. Hodnotitelia iba diskutovali a komunikovali svoje názory, ktoré boli veľmi podobné. Moderátor komunikáciu koordinoval. Zo štyroch kandidátov si hodnotitelia vybrali troch, u ktorých požadovali vypracovanie hodnotiacej správy od psychológa. Nadriadený pozície a personalistka mali dvoch finalistov. Psychológ im odporúčal aj tretieho, ktorého výkon bol tiež veľmi vyrovnaný a aj zástupcovia spoločnosti Boiron CZ ho vnímali ako potenciálneho kandidáta.

Na základe informácií spracovaných v teoretickej časti, informácií získaných z rozhovoru s personalistkou spoločnosti Boiron CZ a pozorovania konkrétneho Assessment centra, ktorého cieľom bolo vybrať vhodného kandidáta na pozíciu farmaceutického reprezentanta v praktickej časti, je možné formulovať niekoľko odporúčaní.

*Odporúčanie 1* – Z množstva získaných životopisov pozvať čo najviac kandidátov, ktorí spĺňajú požiadavky na dané pracovné miesto a na základe osobných pohovorov vybrať do Assessment centra viacerých kandidátov, minimálne desať avšak maximálne dvanásť. Vyplatí sa to v prípade, že niektorí z nich svoju účasť na AC na poslednú chvíľu odriekne. Menší počet kandidátov znamená užšiu možnosť výberu, čo môže ovplyvniť samotný výsledok AC. Získanie väčšieho počtu kandidátov znamená i vyššie náklady na ich výber. Z časového hľadiska je vyšší počet kandidátov než dvanásť tiež nie príliš vhodný.

*Odporúčanie 2* – Osobný kontakt konzultanta poradenskej spoločnosti s personalistkou a s priamym nadriadeným pozície farmaceutického reprezentanta v spoločnosti Boiron CZ. Pre konzultanta je veľmi dôležité získať maximum informácií o obsadzovanej pozícii, poznať očakávania nadriadeného a firemnú kultúru spoločnosti, a to je najlepšie v rámci osobnej komunikácie.

*Odporúčanie 3* – Účasťou externého nezainteresovaného človeka na AC si spoločnosť zaistí nezávislý pohľad a hodnotenie kandidátov je viac objektívne. V prípade výberu kandidátov do AC personalistkou spoločnosti je miera objektivity ešte oveľa vyššia. Prítomnosť externého hodnotiteľa zvýši spoločnosti náklady na interné AC, ale na druhú stranu externý hodnotiteľ prináša odborný pohľad, nové skúsenosti a know – how.

*Odporúčanie 4* – Pripraviť modelové situácie, ktoré nemusia presne kopírovať reálne pracovné prostredie. Kandidáti bez skúseností na podobnej pozícii môžu byť v porovnaní s tými skúsenejšími obchodníkmi v určitej nevýhode, keďže firma v popise pracovnej pozície neuvádza podmienku predchádzajúcich obchodných skúseností.

*Odporúčanie 5* – Prítomnosť psychológa na Assessment centre je i cez vyššie náklady než sú náklady na použitie elektronickej psychodiagnostiky prínosná. Psychológ poskytuje odbornú pohľad na kandidátov, sleduje ich správanie pri vyplňovaní psychologických testov a ako výhodu jeho osobnej prítomnosti na AC je možné vnímať aj to, že vyplní čas ostatných kandidátov, ktorí sa práve nepripravujú na prezentáciu modelových situácií.

*Odporúčanie 6* – Hodnotitelia by mali využívať jak kvantitatívne tak kvalitatívne hodnotenie kandidátov. Podrobné poznámky, postrehy ale aj pocity pri pozorovaní kandidátov pri modelových situáciách sú v rámci záverečného hodnotenia nenahraditeľné a hodnotiteľom pomôžu pri rozhodovaní.

*Odporúčanie 7* – Pri hodnotení kandidátov, ktorí pracujú v skupinách na riešení modelových situácií je vhodné, aby sa pozorovatelia vystriedali pri každej skupine a videli každého kandidáta pracovať a komunikovať v rámci kolektívu. Niektorí kandidáti sú v rámci skupiny pasívni, nedokážu presadiť svoj názor a nechajú sa ovplyvniť pribojnejším kolegom, ktorý zase naopak nenaslúcha a snaží sa presadiť za každú cenu. Vyšší počet kandidátov v skupine než sú dvaja je preto žiaduci. Potvrďuje to odporúčanie 1, kde je nutná prítomnosť viacerých kandidátov na AC.

*Odporúčanie 8* – V rámci úspory nákladov je pre firmu výhodnejšie interné spracovanie Assessment centra pri využití elektronickej psychodiagnostiky. Pri zohľadnení odporúčania 5 je pre firmu prínosnejšie ale použiť interné AC za účasti externého psychológa. Náklady budú prítom stále nižšie než pri externom spracovaní AC.

Spoločnosť Boiron CZ využíva metódu Assessment centra pri výbere kandidátov na pozíciu farmaceutického reprezentanta. AC pre nich organizuje poradenská spoločnosť Sky Select INT.. S výsledkami výberu vhodného kandidáta prostredníctvom metódy AC je personalistka i vedenie spoločnosti spokojné. Vybraný kandidát sa v kolektíve výborne adaptoval a podáva kvalitný pracovný výkon. V porovnaní s nákladmi spojenými s nesprávnym výberom kandidáta a jeho opätovným vyhľadávaním sú náklady na organizáciu externého AC stále nižšie, ako tvrdí personalistka spoločnosti. V budúcnosti by okrem organizácie AC personalistka poverila poradenskú spoločnosť aj samotným výberom kandidátov.



## 4 Závěr

**Cieľom tejto bakalárskej práce** bolo formulovať odporúčania v procese tvorby Assessment centra v rámci obsadzovania pozície farmaceutického reprezentanta vo vybranej spoločnosti. Jednotlivými cieľmi bolo zhrnúť teoretické poznatky k danej téme, určiť metodiku výskumu a spracovať výsledky výskumu. V súlade so stanovenými cieľmi boli spracované poznatky z odbornej literatúry a internetu, bol realizovaný rozhovor s personalistkou spoločnosti Boiron CZ a prebehlo pozorovanie konkrétneho AC organizovaného spoločnosťou Sky Select INT. za účelom výberu kandidáta na dané pracovné miesto.

Na základe získaných údajov bolo možné formulovať niekoľko odporúčaní, ktoré sa týkajú tvorby Assessment centra. V rámci zvýšenia efektivity organizácie a výstupov z AC je vhodná vyššia účasť kandidátov na AC, ktorá prináša väčšiu možnosť výberu, i keď to môže znamenať zvýšenie nákladov na výber. Ďalej je vhodné vytvoriť podmienky pre osobnú komunikáciu medzi konzultantom externej poradenskej spoločnosti a zástupcami zadávateľskej firmy, z dôvodu lepšieho prenosu informácií. Prítomnosť externého hodnotiteľa, ktorý prináša nezaujatý pohľad a nové skúsenosti je aj cez vyššie náklady pre samotnú organizáciu a priebeh AC prínosné. Ďalším z odporúčaní bol výber modelových situácií, ktoré nemusia kopírovať reálne pracovné prostredie. Síce sú náklady na použitie elektronickej psychodiagnostiky nižšie než náklady na externého psychológa, ale názor a odborné skúsenosti externého psychológa sú pri pozorovaní a hodnotení kandidátov nenahraditeľné. Hodnotiteľom sa tiež odporúča dôsledné pozorovanie správania každého kandidáta pri jednotlivých modelových situáciách, pričom by mali používať kvantitatívne i kvalitatívne hodnotenie sledovaných kompetencií. Posledným z odporúčaní pre firmu bolo organizovať interné Assessment centrum s účasťou externého psychológa, aj keď náklady na takéto AC sú podstatne vyššie než náklady na AC s použitím elektronickej psychodiagnostiky. V porovnaní s externým AC sú ale stále nižšie.

Cieľom každého výberového Assessment centra je pomocou dobre zvolených hodnotiacich kritérií čo najpresnejšie predpovedať budúce pracovné správanie pracovníka a z množstva kandidátov vybrať toho najvhodnejšieho pre výkon danej pracovnej pozície. Aj preto patrí táto metóda medzi dôveryhodné nástroje pri výbere zamestnancov.

Na záver je možné konštatovať, že spoločnosť Boiron CZ sa riadi trendom súčasnej doby a využíva viaceré metódy jak pri získavaní, tak pri výbere zamestnancov. Metóda Assessment centra sa spoločnosti ako metóda výberu pracovníkov na pozíciu farmaceutického reprezentanta osvedčila, a preto ju opakovane používa. Ako najväčšiu výhodu tejto metódy vidí v jej schopnosti prostredníctvom kombinácie rôznych hodnotiacich nástrojov preveriť znalosti a osobnostné predpoklady kandidátov pre výkon danej pracovnej pozície. Nevýhodou sú vyššie náklady na realizáciu Assessment centra. Výber kandidátov do Assessment centra si personalistka zaistovala sama, ale v rámci rozhovoru sa zmienila o možnosti prenechať celú organizáciu AC vrátane výberu kandidátov na personálne poradenskú spoločnosť.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Na základe porovnania celkových nákladov na spracovanie AC, je možné si všimnúť, že náklady na externé AC sú oveľa vyššie než náklady na interné AC. Bakalárska práca sa zaoberala aj možnosťami zníženia nákladov na AC. Jednou z možností je napríklad využitie elektronickej psychodiagnostiky, či opakované prevedenie AC. V prípade použitia elektronickej psychodiagnostiky je možné pozorovať významné zníženie nákladov. Naopak v prípade opakovaného prevedenia AC bolo zníženie nákladov minimálne. Existuje však mnoho ďalších variant ako by sa náklady na AC dali znížiť a záleží iba na konkrétnych možnostiach spoločnosti, pre ktorú sa rozhodne.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatúra

**ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

**BOIRON CZ s.r.o.** *Interné materiály Boiron CZ s.r.o.*

**BOIRON CZ s.r.o.** *Boiron.cz* [online]. 2014 cit. [2014-06-13]. Dostupný z WWW: <http://boiron.cz/cs/>.

**DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

**HRONÍK, F.** *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců.* 1.vyd. Brno : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

**HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků.* 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

**HRONÍK, F.** *Poznejte své zaměstnance : vše o Assessment centre.* 3. vyd. Brno : Motiv Press, 2012. 370 s. ISBN 978-80-904133-5-1.

**HRONÍK, F.** *Psychodiagnostika.* Motivp.com [online]. 2014 cit. [2014-07-21]. Dostupný z WWW: <http://www.motivp.com/motivp/content/PDF/psychodiagnostika/psychodiagnostika.pdf>.

**KOČIANOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

**KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

**KYRIANOVÁ, H.** *Assessment centrum současné personální praxe.* 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

**NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M.** *Personální management.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

**SKY SELECT INT. s.r.o.** *Interné materiály Sky Select INT., s.r.o.*

**SKY SELECT INT. s.r.o.** *Skysellect.cz* [online]. 2014 cit. [2014-06-13]. Dostupný z WWW: <http://www.skysellect.cz/>.

**STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.** *Personalistika.* 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

**URBAN, J.** *Výkladový slovník : řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.

**VACULÍK, M.** *Assessment centrum : Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno : NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

## Prílohy

### Príloha 1 Ďalšie metódy hodnotenia zamestnancov

Hroník (2006) definuje základné metódy hodnotenia zamestnancov:

- Motivačne - hodnotiaci pohovor;
- MBO (Management by Objectives, riadenie podľa cieľov) a BSC (Balanced Scorecard).

Motivačne - hodnotiaci pohovor sa skladá z dvoch častí: zo seba hodnotenia a z hodnotenia druhým (Hroník, 2006). Pracovník v rámci seba hodnotenia dostáva s dostatočným predstihom otázku, na ktorú sa musí pripraviť, a ktorá sú súčasťou motivačne – hodnotiaceho rozhovoru, uvádza rovnaký zdroj. V druhej časti pohovoru sú kontrolované vopred zadané úlohy priamym nadriadeným hodnoteného, píše ten istý zdroj. Autor zaraďuje medzi výhody tejto metódy pokrytie všetkých oblastí hodnotenia, ceľ časovej rady a aj možnosť združiť jednotlivé metódy hodnotenia pracovníkov.

Základom metódy MBO je stanovenie cieľov, od dlhodobých firemných cieľov až po individuálne ciele, ktoré musia byť merateľné (Hroník, 2006). Autor uvádza, že aby bolo riadenie podľa cieľov úspešné, je nutná motivácia a znalosť MBO, ale tiež kontrola, usmerňovanie a povzbudzovanie pracovníkov. Orientácia na ciele je dôležitá pre dobré fungovanie každého systému hodnotenia, uvádza rovnaký zdroj.

Ďalšími metódami hodnotenia pracovníkov sú podľa Hroníka (2006) tieto:

- metóda kľúčovej udalosti;
- assessment centrum a development centrum;
- 360 spätná väzba;
- sociogram;
- manažérsky audit;
- mystery shopping;
- hodnotenie potenciálu;
- supervízia a intervízia.

Metódy hodnotenia zamestnancov z hľadiska použitých nástrojov rozdeľujú Stýblo et al. (2011) na:

- hodnotenie zamestnancov podľa vopred dohodnutých cieľov;
- hodnotenie zamestnancov vyplývajúce z výkonových cieľov jednotlivých oddelení;
- hodnotenie zamestnancov na základe porovnania predpísaných výkonových noriem a štandardov so skutočnosťou;
- hodnotenie zamestnancov prostredníctvom hodnotiacej škály;
- hodnotenie zamestnancov pomocou assessment (development) centra;
- hodnotenie zamestnancov prostredníctvom personálneho a manažérského auditu;
- hodnotenie zamestnancov na základe kritických prípadov.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Metódy hodnotenia zamestnancov z hľadiska hodnotiteľov rozdeľujú Stýblo et al. (2011) na:

- samohodnotenie;
- hodnotenie prostredníctvom priamych nadriadených;
- hodnotenie pomocou spolupracovníkov;
- hodnotenie nadriadených prostredníctvom ich podriadených;
- hodnotenie zamestnancov pomocou ich interných zákazníkov;
- hodnotenie externých zákazníkov;
- hodnotenie zamestnancov ich mentormi;
- hodnotenie mentorov zo strany ich priradených pracovníkov;
- hodnotenie pracovníkov, ktorí boli dočasne priradení k projektovému tímu;
- hodnotenie vedúcich projektových tímov;
- hodnotenie pomocou 360 spätnej väzby.

Pre hodnotenie vedúcich pracovníkov a špecialistov je podľa Kocianovej (2010) najčastejšie používanou metódou hodnotenie na základe vopred stanovených cieľov, na stanovení ktorých sa podieľajú sami zamestnanci, a ktoré musia byť presne definované, merateľné a termínované.

Pre hodnotenie pracovníkov vo výrobe sa využíva metóda založená na princípe plnenia noriem (Kocianová, 2010). Výhodou výkonových noriem je, podľa Stýbla et al. (2011), ich objektivita pri posudzovaní výkonu pracovníkov na konkrétnej pozícii.

Voľný popis patrí podľa Kocianovej (2010) tiež k metódam hodnotenia pracovníkov, ale patrí k menej efektívnym, pretože kladie vysoké nároky na vyjadrovacie schopnosti hodnotiteľov a na ich úsudok a nie je použiteľná pre vzájomné porovnanie medzi hodnotiacimi pracovníkmi.

Hodnotenie pracovníkov prostredníctvom stupnice sa delí do troch základných typov (Kocianová, 2010):

- číselná stupnica;
- slovné vyjadrenie stupnice;
- grafické znázornenie stupnice.

Metódy, ktoré určujú poradie hodnotených pracovníkov na základe porovnania výkonu dvoch alebo porovnania viacerých zamestnancov, popisuje Kocianová (2010), že môže prebehnúť niekoľkými spôsobmi:

- striedavé porovnávanie (hodnotiteľ postupne vyberá zo zoznamu najlepšieho, druhého najlepšieho, najhoršieho, druhého najhoršieho atd.);
- párové porovnávanie (hodnotiteľ porovnáva každého pracovníka s každým a vždy označí lepšieho);
- povinné rozdelenie (hodnotiteľ má za úlohu priradiť k určitej úrovni výkonu určité percento pracovníkov).

Podstata metódy 360 spätnej väzby, tiež nazývanej ako viac zdrojové hodnotenie spočíva, podľa Hroníka (2006), v hodnotení pracovníka viacerými ľuďmi podľa rovnakých kritérií. Hlavnou výhodou tejto metódy je koncentrovanosť a usporiadanosť

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

informácií, ktoré slúžia ako podklad pre formulovanie konkrétneho rozvojového plánu (Hroník, 2006).

Armstrong (2007) popisuje nevýhody alebo skôr problémy, ktoré súvisia s touto metódou: neúprimnosť ľudí, ktorí poskytujú spätnú väzbu, stresové situácie s tým súvisiace a príliš veľa byrokracie.

Sociogram je na rozdiel od 360 spätnej väzby, ktorá sleduje chovanie jednotlivcov, zameraný na pozorovanie vzájomných reakcií a vzťahov v skupine (Hroník, 2006). Poskytuje hodnotenému výbornú spätnú väzbu na jeho postavenie v tíme, či v organizácii, uvádza rovnaký autor.

Pre posúdenie úrovne kompetencií sa používa tiež metóda CBI (Competency Based Interview) a prebieha ako rozhovor, v priebehu ktorého sú hodnotenému kladené otázky ku konkrétnym úlohám alebo projektom, za ktoré zodpovedal a dotiahol do úspešného, či neúspešného konca (Kocianová, 2010).

Hodnotiteľ pri hodnotení na základe kritických prípadov vychádza z posudzovania veľmi dobrých a veľmi zlých výsledkov práce za určité časové obdobie, pričom si hodnotiteľ musí viesť podrobné záznamy o pracovných výkonoch a chovaní zamestnancov (Kocianová, 2010). Výhodou tejto metódy je, podľa Stýbla et al. (2011), konkrétne zacielenie hodnotenia a nevýhodou je rozličné vnímanie kritických prípadov. Hroník (2006) uvádza ako ďalšiu výhodu tejto metódy prepojenie formálneho a neformálneho hodnotenia, pretože hodnotiteľ môže pri konkrétnej situácii hneď reagovať a poskytnúť hodnotenému spätnú väzbu.

Medzi nevýhody zaraďuje Dvořáková (2007) hodnotiteľmi stanovené vlastné normy správania podriadených a časovú náročnosť pri vyplňovaní denných a týždenných záznamov.

Stýblo et al. (2011) píše, že hodnotenie schopností, skúseností, motivácie a potenciálu zamestnancov na základe personálneho a manažérskeho auditu je väčšinou realizované externými, nezávislými, špecializovanými poradcami a prebieha pri zmenách firemnej stratégie alebo pri organizačných zmenách, a to z dôvodu posúdenia manažérskeho potenciálu organizácie.

Mystery shopping je realizovaný prostredníctvom externého pracovníka anonymne v prostredí, kde je priamy kontakt so zákazníkom a výhodou tejto metódy sú, podľa Hroníka (2006), získané informácie o chovaní zamestnancov k zákazníkovi.

Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) hodnotí pracovné chovanie zamestnancov, ktoré je nevyhnutné pre úspešné vykonávanie práce (Kocianová, 2010). Výhodou tejto metódy je, ako uvádza Stýblo et al. (2011), väčšia objektivita pri posudzovaní kandidátov, ich komunikačných a sociálnych schopností.

Metóda hodnotenia potenciálu sa v praxi, ako uvádza Hroník (2006), používa skôr výnimočne pri výbere pracovníkov do programu Talents managementu, ale pomerne často pri organizácii Development centra.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Supervízia a intervízia patria podľa Hroníka (2006) skôr k rozvojovým než k hodnotiacim metódam zamestnancov. Podstatou tejto metódy je reflexia a spätná väzba, ktorú poskytujú kolegovia na rovnakej hierarchickej úrovni, ale pôsobiaci na inom oddelení, čo zabezpečuje nezaujatý pohľad na daný problém, čo vníma rovnaký autor, ako jednu z výhod tejto metódy. Prostredníctvom supervízie a intervízie dochádza tiež k výmene skúseností a znalostí a ich transformácie do praxe (Hroník, 2006).



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Priloha 2 Scenár rozhovoru (čiasočný prepis)

Dobrý deň, som veľmi rada, že ste si našla na mňa čas. Volám sa Petra Koromházová, študujem na Vysokej škole Ekonomie a Managementu obor Komunikáciu a riadenie ľudských zdrojov a píšem v spoločnosti Boiron CZ svoju bakalársku prácu na tému Assessment centrum ako efektívna metóda výberu a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Ako personalistka spoločnosti Boiron CZ pracujete niekoľko rokov a máte výborný prehľad o personálnych činnostiach v spoločnosti. Rada by som vám položila niekoľko otázok týkajúcich sa hodnotenia a výberu zamestnancov v spoločnosti Boiron CZ. Chcem Vás uistiť, že všetky informácie, ktoré mi poskytnete, sú anonymné a slúžia iba pre účely tejto bakalárskej práce. Pokiaľ súhlasíte, tak si z nášho rozhovoru budem robiť detailné poznámky. Ďakujem a teraz už môžeme prejsť k pripraveným otázkam.

Ako prebieha hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Boiron?

„Roční hodnotící rozhovor s jednatekrou společnosti, na základě předem stanovených otázek, délka trvání cca 1 hodina. Dále probíhá ještě hodnotící rozhovor s personalistkou po ukončení zkušební doby každého nového zaměstnance.“

Aké metody hodnotenia zamestnancov používate?

„Rozhovor, vycházející z cílů, které byly stanovené při předchozím hodnocení. Papírový formulář, hodnocení volným popisem dosažených cílů. Nejdříve hodnotí zaměstnanec sám sebe, jak svůj vývoj v předchozím roce vnímal, co se mu povedlo/nepovedlo, v čem byl přínosem pro organizaci. Poté stejné hodnocení provedl jednatel společnosti. Plus proběhlo stanovení cílů na další rok.“

Aké metody pre výber zamestnancov používate?

„Inzerce, AC, headhunting, LinkedIn, vyhledávání na Jobs“

Ako hodnotíte metódu AC pri výbere pracovníkov na obchodné pozície?

„Jako velmi vhodnou pro tento typ pozic, při běžném pohovoru se některé věci zjistit nedají, navíc obchodník se v mnoha případech umí velmi dobře „prodat“. V průběhu AC se potom odhalí skutečné schopnosti a kvality jednotlivých kandidátů i schopnost týmové spolupráce.“

Ako hodnotíte metódu AC z pohľadu nákladov pri výbere nových pracovníkov na obchodné pozície?

„Využití AC při výběru obchodníků znamená většinou větší jistotu při výběru správných lidí - úspora nákladů spojených se špatnými rozhodnutími v souvislosti s častou fluktuací a velmi vysokými náklady spojenými s ukončením PP a opakovaným hledáním vhodného zaměstnance.“

Ako prebieha organizácia AC?

„Personalista udělá preselekcii kandidátů, domluví pohovory, na základě kterých vybere vhodné kandidáty do AC. Ostatní organizuje personálně poradenská společnost včetně psychologického hodnocení finálních kandidátů. Ac probíhalo v prostorách Boiron.“

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Ako hodnotíte priebeh AC?

„AC bylo úspěšné, vybral se kandidát, který následně nastoupil a ve své pozici se osvědčil s výbornými výsledky.“

Čo vás na priebehu AC najviac pozitívne prekvapilo?

„Přátelská atmosféra při velmi náročném celodenním programu.“

Čo by ste na organizácii alebo na samotnom priebehu AC zmenili?

„Příště bych nechala celou organizace včetně výběru kandidátů do AC na personálně poradenské společnosti.“

Zdroj: vlastný výskum

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Príloha 3 Harmonogram Assessment centra na pozíciu farmaceutického reprezentanta



## ASSESSMENT CENTRE Farmaceutický reprezentant

**KDY:** 21. 6. 2012, 09:30 - 15:00

**KDE:** BOIRON CZ, Pobřežní 3/620, 186 00 Praha 8

### HARMONOGRAM:

09:30 - 09:45	Psychodiagnostika kandidátů (od 9:15 školení hodnotitelů)
09:45 - 10:15	Představení hodnotitelů, představení kandidátů (Krabíčka osobní zповědi)
10:15 - 11:00	Rolová hra – Návštěva 1 (individuální úkol), v průběhu psychodiagnostika kandidátů
11:00 - 11:50	Případová studie – Prodej (skupinový úkol), v průběhu prezentací psychodiagnostika kandidátů
11:50 - 12:10	Email (individuální úkol), v průběhu psychodiagnostika kandidátů
12:10 - 12:30	Oběd (mezitím porada hodnotitelů, kdo zůstane do druhé části)
12:30 - 12:35	Poděkování kandidátům, kteří odcházejí
12:35 - 13:05	Rolová hra – Návštěva 2 (individuální úkol), v průběhu psychodiagnostika kandidátů
13:05 - 14:35	Individuální pohovory (mohou trvat i déle, záleží na počtu kandidátů v této části), v průběhu psychodiagnostika kandidátů
14:35 - 14:45	Porada hodnotitelů, závěr AC



Zdroj: Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Príloha 4 Modelové situácie použité v rámci Assessment centra

### **ROLOVÁ HRA – NÁVŠTĚVA 1**

Jste farmaceutickým reprezentantem společnosti BOIRON a přicházíte k farmaceutovi do lékárny, s nímž nemáte předem domluvenou schůzku, jedná se o první seznamovací návštěvu. Vaším cílem je prosadit vaše produkty do této lékárny, která je v dané lokalitě nově otevřena a má vysokou návštěvnost.

---

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE - PRODEJ**

Jste farmaceutickým reprezentantem společnosti BOIRON a přicházíte k praktickému lékaři, abyste mu nabídli Váš produkt - OSCILLOCOCCINUM nebo STODAL. Prosím, navrhnete a připravte prodejní koncepci, uvažte specifika zákazníka, výrobku i trhu. Máte 20 minut na přípravu vyjednávací strategie, plánu, argumentů.

---

### **E-MAIL**

Jste farmaceutický reprezentant společnosti BOIRON a chcete nabídnout potencionálnímu klientovi vaše produkty. Vaším úkolem je napsat krátký e-mail. Jedná se o první kontakt, jaký obsah zvolíte, je na Vás.

---

### **ROLOVÁ HRA – NÁVŠTĚVA 2**

Jste farmaceutickým reprezentantem společnosti BOIRON a přicházíte k dlouhodobému zákazníkovi do lékárny, s nímž máte předem domluvenou schůzku. Potřebujete v této lékárně umístit propagační materiály vašeho nového produktu z řady homeopatických přípravků. Ovšem v dané lékárně již není mnoho místa na danou prezentaci. Vaším úkolem je prosadit umístění POS materiálu v lékárně.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Príloha 5 Popis náplne práce farmaceutického reprezentanta pre oblasť juhovýchodnej Moravy



## Farmaceutický reprezentant - oblasť juhovýchodní Moravy

Pro doplnění našeho týmu hledáme vhodného kandidáta na pozici farmaceutického reprezentanta pro oblasť juhovýchodní Moravy.

(Břeclav, Hodonín, Kroměříž, Přerov, Uherské Hradiště, Vsetín, Zlín)

### Náplň práce:

- pravidelné návštěvy, udržování a rozvoj u klientů (lékaři, farmaceuti) ve svěřeném regionu
- propagace produktů
- realizace seminářů pro lékaře a lékárny
- prezentace na seminářích
- pravidelný reporting

### Požadujeme:

- SŠ/VŠ vzdělání (lékařské, farmaceutické, přírodovědné nebo pedagogické zaměření výhodou)
- obchodní nadání, příjemné vystupování, dobré komunikační a prezentační dovednosti
- ochota učit se a odborně se rozvíjet
- znalost práce na PC
- řídičský průkaz skupiny B a ochota cestovat
- komunikační znalost AJ, příp. FJ výhodou

### Nabízíme:

- zaměstnání ve stabilní mezinárodní společnosti
- možnosti dalšího vzdělávání
- dobré pracovní ohodnocení a firemní benefity
- služební vůz i k osobnímu užívání
- nástup ihned

• SKY SELECT INT., s.r.o. •  
• Na Poříčí 10 • 110 00 Praha 1 • www.skyselect.cz •  
• human resources consultancy •

Zdroj: Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Priloha 6 Hodnotiaci árch sledovaných kompetencií

HODNOTIACI ÁRCH						
PRÍSTAVENNÍ KAMPAŇ TO	1	2	3	4	5	6
Práci dlejší / úroveň, inovativní komunikace						
Adaptace na situaci / inovace, odvětvová, podniková přístup						
Schopnost spolupracovat, organizovat						
<b>Role play - Mistrská 1</b>						
Empatie - etnickí maláři						
Asertivita						
Formální schopnost						
Schopnost nastoukat						
Schopnost poradit svůj názor						
<b>Připravená otázka - Pravidla</b>						
Role v týmu						
Strategická řešení / rozhodnutí						
Analýza schopnosti						
Plánování, strategická myšlení						
Schopnost spolupracovat / odvětvová, zprávní vztah						
Úspěch, řešení problémů						
<b>Email</b>						
Číslový výběh						
<b>Role play - Mistrská 2</b>						
Empatie - etnickí maláři						
Schopnost poradit svůj názor						
Schopnost vyhodit						
Schopnost argumentace						
Schopnost nastoukat						
Schopnost řešení problémů v situacích						
<b>Ostabilní pokles</b>						
Praxe						
Chůze						
Praktická zkušenost, praktická schopnost						
Schopnost argumentace						

Hodnotní 1 - 4  
1 - nejlepší 4 - nejhorší  
Prázdné

Zdroj: Boiron CZ (2012), Sky Select INT. (2012)