

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky



Návrh výberového konania s prvami assessment centre

**Draft of Selection Procedure with Assessment centre
Elements.**

Magisterská diplomová práca

Bc. Ružena Kánovská

Vedúci magisterskej diplomovej práce: doc. Ing. Anna Preinerová, Csc.

Olomouc 2012

Prehlasujem, že som túto magisterskú diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky literárne a ostatné zdroje, ktoré som použila.

.....
Ružena Kánovská

V Olomouci dňa

Pod'akovanie

patrí najmä docentke Anne Preinerovej a Dane Jurčovej, lektorke ASP Campus, ktoré boli ochotné prispieť svojími odbornými radami k napísaniu tejto práce.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD	5
1 Získavanie a výber zamestnancov	6
1.1 Ľudské zdroje	6
1.2 Riadenie ľudských zdrojov	7
1.3 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	8
1.4 Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s.	9
1.5 Získavanie zamestnancov	10
1.5.1 Identifikácia potreby získavania zamestnancov	12
1.5.2 Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta	12
1.5.3 Identifikácia zdrojov uchádzačov	12
1.5.4 Voľba metód získavania zamestnancov	13
1.5.5 Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov	15
1.5.6 Formulácia ponuky práce	15
1.5.7 Uverejnenie ponuky práce	16
1.5.8 Predvýber	16
1.5.9 Zostavenie zoznamu uchádzačov	17
1.5.10 Získavanie zamestnancov v ASP	17
1.6 Výber zamestnancov	18
1.6.1 Prípravná fáza	19
1.6.2 Realizácia vybraných metód výberu	22
1.6.3 Hodnotenie výberu	22
1.6.4 Výber zamestnancov v ASP	23
2 Assessment centre	26
2.1 Výhody a nevýhody AC	28
2.2 Princípy AC	29
2.3 Tím pozorovateľov	31
2.4 Príprava AC	34
2.5 Ako posudzujeme správanie v AC	37
2.6 Metódy využívané v AC	39
2.7 Výstupy z AC	41
2.8 Varianty AC	42
2.9 Chyby v AC	43
2.10 AC v ASP	43
3 Návrh výberového konania	46
3.1 Vypísanie ponuky práce	47
3.2 Predvýber	53
3.3 Výberové konanie – I. kolo	54
3.4 Výberové konanie – II. kolo	57
3.4.1 Kritériá výberu (hodnotenia)	58
3.4.2 Formou modelových situácií	61
3.4.3 S prvkami AC	65
3.5 Výberové konanie – III. kolo?	74
ZÁVER	76
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	77
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	79
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	80
ZOZNAM PRÍLOH	81

ÚVOD

Správny človek na správnom mieste?! Prečo ho každý chce a prečo každý sníva, že ním bude? Asi preto, že ľudia, ktorí robia to, čo ich baví, to robia radi, a tak potom aj ich práca vyzerá. Každý však nemôže robiť to, čo chce. Preto nájsť správneho človeka na konkrétne miesto je celkom obtiažne. Ľudia väčšinou nevedia do čoho idú a po kontakte s realitou pracovnej náplne sú často prekvapení v tom negatívnom zmysle. Väčšinu svojho pracovného života som strávila na pozíciách priameho styku s klientom. Kto na takejto pozícii pracoval vie, že to nie je jednoduchá práca. Teraz, ako líniový manažér najväčšej komerčnej poisťovne na Slovensku, mám príležitosť vyberať ľudí na jednu z pozícií, ktorá je v priamom styku s klientom. Môj výber nového zamestnanca nebol vždy najšťastnejší, preto som sa rozhodla výberový proces rozšíriť, a to konkrétne o prvky assessment centra. Vypracovanie návrhu výberového konania s prvkami assessment centra pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom je aj cieľom tejto práce.

V prvej časti práce sa budem venovať teoretickému ukotveniu problematiky ľudských zdrojov, riadenia ľudských zdrojov a úloh, ktoré toto riadenie so sebou nesie. Názory známych teoretikov mi poskytnú dostatok príležitostí na detailné priblíženie jednej z najdôležitejších personálnych činností, a to získavanie a výber zamestnancov (od identifikácie potreby nového zamestnanca, cez ponuku práce, predvýber a kroky samotného výberu až po vyhodnotenie výberového procesu). V tejto časti budem najviac využívať teoretické poznatky Koubka, na ktoré naviažem poznatky ďalších odborníkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov. V druhej časti práce sa chcem venovať bližšie jednej z metód výberu zamestnancov, a to assessment centru, ktorého prvky chcem potom použiť v svojom návrhu. Keďže Hroníka považujem za najlepšieho odborníka na assessment centrum široko ďaleko, budem v tejto časti práce vychádzať najmä z jeho teoretických poznatkov. Jeho skúsenosti a odporúčania chcem využiť aj pri písaní poslednej časti práce, a to samotnom návrhu výberového procesu. Môj návrh pripravujem najmä na využitie u môjho zamestnávateľa. Predpokladám však, že bude využiteľný (možno s malými obmenami) aj v iných finančných inštitúciách.

1 Získavanie a výber zamestnancov

Cieľom mojej práce je, na základe preštudovanej odbornej literatúry a mojich poznatkov z oblasti získavania a výberu zamestnancov, vypracovať návrh výberového konania s prvkami assessment centre pre pracovné pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom. Pred tým, ako sa dostanem k samému návrhu výberového konania, priblížim v tejto kapitole význam ľudských zdrojov, ich riadenie, úlohy riadenia ľudských zdrojov a najmä proces získavania a výberu zamestnancov. Priebežne budem do práce dopĺňať informácie o Allianz - Slovenskej poisťovni, a.s. a o fungovaní procesu získavania a výberu zamestnancov v tejto spoločnosti.

1.1 Ľudské zdroje

Výkon je podľa Plamínka s Fišerom čerpaný zo zdrojov. Zdrojom vstupu, ktorý má povahu elektrickej energie, je elektrárň, zdrojom stavebného kameňa kameňolom a zdrojom práce potenciál zvaný ľudské zdroje (Plamínek a Fišer 2005, s. 44). Ľudské zdroje majú v dnešnej dobe pre firmy nevyčísliteľnú hodnotu, aj keď to nebolo vždy tak. Tureckiová pripomína, že názory na postavenie človeka v organizácii, na jeho vplyv na úspešnosť (produktivitu, efektívnosť realizovaných činností a tým aj na konkurenciu) organizácie sa v priebehu 20. storočia menili a vyvíjali tak, ako sa utvárali a menili podmienky na výrobnom trhu, ale aj na trhu práce a ako sa rozvíjala teória manažmentu. Najskôr bol človek vnímaný ako predĺžená ruka stroja, súčasť neživého organizmu. Neskôr človeka vnímali ako jednu časť „živého“ organizmu (organizácie). A až potom nasledoval pohľad na človeka ako na toho, čo má priamy vplyv na produktivitu a efektivitu organizácie. V tomto období vzniklo, podľa autorky, aj Druckerovo vyjadrenie o ľuďoch ako o rozhodujúcom zdroji, resp. najväčšom bohatstve organizácie (Tureckiová 2004, s. 40-41). Neoceniteľnú hodnotu ľudí potvrdzujú aj iní autori. Napr. Milkovich a Boudreau hovoria, že ľudské zdroje sú tvorivým prvkom každej organizácie. Navrhujú a vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, rozdeľujú iné zdroje, určujú stratégiu a ciele firmy. Firmy nemajú šancu svoje ciele dosiahnuť bez efektívne pracujúcich ľudí (Milkovich a Bourdeau 1993, s. 38). Firmy, ktoré aktívne riadia svoje ľudské zdroje, podľa Armstronga,

považujú ľudské zdroje za bohatstvo, aktívum, nie za nákladovú položku (Armstrong 2007, s. 39).

Ako však vybrať správneho človeka? Veď nejde len o nehmotný zdroj, ide o človeka z mäsa a kostí, s jeho túžbami a potrebami, s jeho dokonalosťou, ale aj nedostatkami, a všetkým, čo k tomu patrí. McCormack si vždy myslel, že najväčšiu chybu, akej sa môže pri prijímaní ľudí dopustiť, urobí, keď neprijme ľudí, ktorí sú múdrejší ako on. Neskôr zistil, že druhou chybou je zabudnúť na vnútro ľudského srdca. Často sa totiž necháme ovplyvniť múdrosťou, tým, čo sa skrýva v hlave, ale podceňujeme nadšenie, ktoré človeka k nám do firmy privádza. Môžeme si najatť mozog, ale nie srdce, to musí uchádzač investovať dobrovoľne (McCormack 1997, s. 115-116). Walker a kol. na zamestnancov nazerajú ako na samostatných, nezávislých investorov svojho ľudského kapitálu, ktorí sa môžu do značnej miery slobodne rozhodnúť, či a nakoľko sa budú v organizácii, v ktorej pracujú angažovať. Môžu sa hlboko ponoriť do riešenia pracovných úloh alebo sa môžu z určitého, svetu neznámeho dôvodu, držať stranou (Walker 2003, s. 92).

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Aby sme z ľudských zdrojov získali maximum, musíme ich efektívne riadiť. Riadenie je, podľa Armstronga a Stephensa, charakterizované ako „zabezpečovanie toho, aby sa prostredníctvom ľudí niečo urobilo“, t.z. že ide o účelové konanie (Armstrong a Stephens 2008, s. 16). K tomu sa pripája aj Milkovich a Boudreau, ktorí riadenie ľudských zdrojov popisujú ako proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov a aj firiem (Milkovich a Boudreau 1993, s. 38). Bělohlávek a kol. hovoria, že riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudských zdrojov (Bělohlávek a kol. 2006, s. 303). Koubek za riadenie ľudských zdrojov (personálne riadenie) považuje tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, t.z. jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania,... (Koubek 2000, s. 11). V zmysle Tureckiovej definície môžeme riadenie ľudských zdrojov chápať ako:

- *prikazovanie alebo udeľovanie rád*, ako majú iní vykonávať svoju prácu,
- *koordinovanie ich činností*,
- *priame a dôsledné kontrolovanie výsledkov*, vrátane postihov za prípadné nesplnenie úlohy (Tureckiová 2004, s. 25).

1.3 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Tureckiová hovorí: „Riadenie a rozvoj ľudí vo firmách je omnoho viac záležitosťou stratégie a prepájania organizačných, tímových a individuálnych cieľov ako oblasťou úzko zameranou na realizáciu (metódy a postupy) personálnych činností“. Úlohy riadenia ľudských zdrojov sú závislé o.i. na základných strategických cieľoch organizácie a firemnej kultúre, ale aj na spôsobe riadenia ľudí v danom regióne, či oblasti podnikania tej ktorej organizácie (Tureckiová 2004, s. 49-50). Stýblo za kľúčovú úlohu pokladá optimalizáciu ľudských zdrojov. Tá je dosiahnutá, keď je ľudský kapitál zladený s kľúčovými iniciatívami firmy za účelom dosiahnutia maximálnej podnikateľskej výkonnosti (Stýblo 2004, s. 56). Koubek za hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov pokladá:

- *Vytváranie súladu medzi počtom zamestnancov a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov v podniku* tak, aby v každom okamžiku požiadavkám každého pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali pracovné schopnosti zamestnanca zaradeného na toto pracovné miesto a aby na premenlivosť požiadaviek pracovných miest s určitým predstihom reagoval proces rozvoja pracovných schopností zamestnancov podniku. **T.z. usilovať o zaradenie správneho človeka na správne miesto**, a snažiť sa, aby bol tento človek pripravený prispôbovať sa zmenám.
- *Optimálne využívanie pracovných síl v podniku.*
- *Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v podniku.*
- *Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov v podniku.*
- *Dodržovanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnaneckej povesti organizácie.*

S plnením týchto úloh súvisí aj vykonávanie množstva personálnych činností: analýza pracovných miest; plánovanie potreby pracovných síl; spracovanie a realizácia týchto plánov; získavanie, výber, prijímanie a adaptovanie zamestnancov; rozmiestňovanie zamestnancov; vzdelávanie a rozvoj zamestnancov; motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov; penzionovanie a prepúšťanie zamestnancov a mnohé iné (Koubek 2000, s. 14-17).

V mojej práci sa budem ďalej zaoberať najmä splnením prvej Koubkovej úlohy riadenia ľudských zdrojov, a to výberom správneho človeka na vybranú pracovnú pozíciu. V bežnej praxi to nie je úplne jednoduché. Presvedčila som sa o tom sama. Ako líniová manažérka v Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s. som niekoľko krát vyberala nového zamestnanca. Moja voľba nebola vždy najšťastnejšia. Preto sa budem snažiť, aj pomocou mnou vytvoreného návrhu výberového konania, nájsť odpoveď na Hroníkovú otázku: „Ako sa nespáliť druhý krát?“ (Hroník 2007, s. 3).



1.4 Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s.

Allianz – Slovenská poisťovňa (ďalej len ASP) je najväčšou komerčnou univerzálnou poisťovňou v Slovenskej republike. Najväčšou nie len z pohľadu počtu zamestnancov, ktorých je v súčasnosti takmer 2000, ale aj počtom svojich klientov. Po 10-ročnom pôsobení na Slovensku Allianz poisťovňa, a.s. rozšírila pole svojej pôsobnosti. A to v januári 2003 po úspešnej fúzii so Slovenskou poisťovňou, a.s., ktorá bola založená už v roku 1919 ako účastinná spoločnosť. Ako člen prvej spoločnosti založenej podľa európskeho práva Allianz Sociates Europea využíva na Slovensku skúsenosti získané z viac ako 70 krajín sveta, ktoré sú dostatočnou zárukou presadzovania základných pilierov spoločnosti: *finančnej sily, tradície a profesionality* (interné materiály ASP, Kánovská 2010, s. 46).

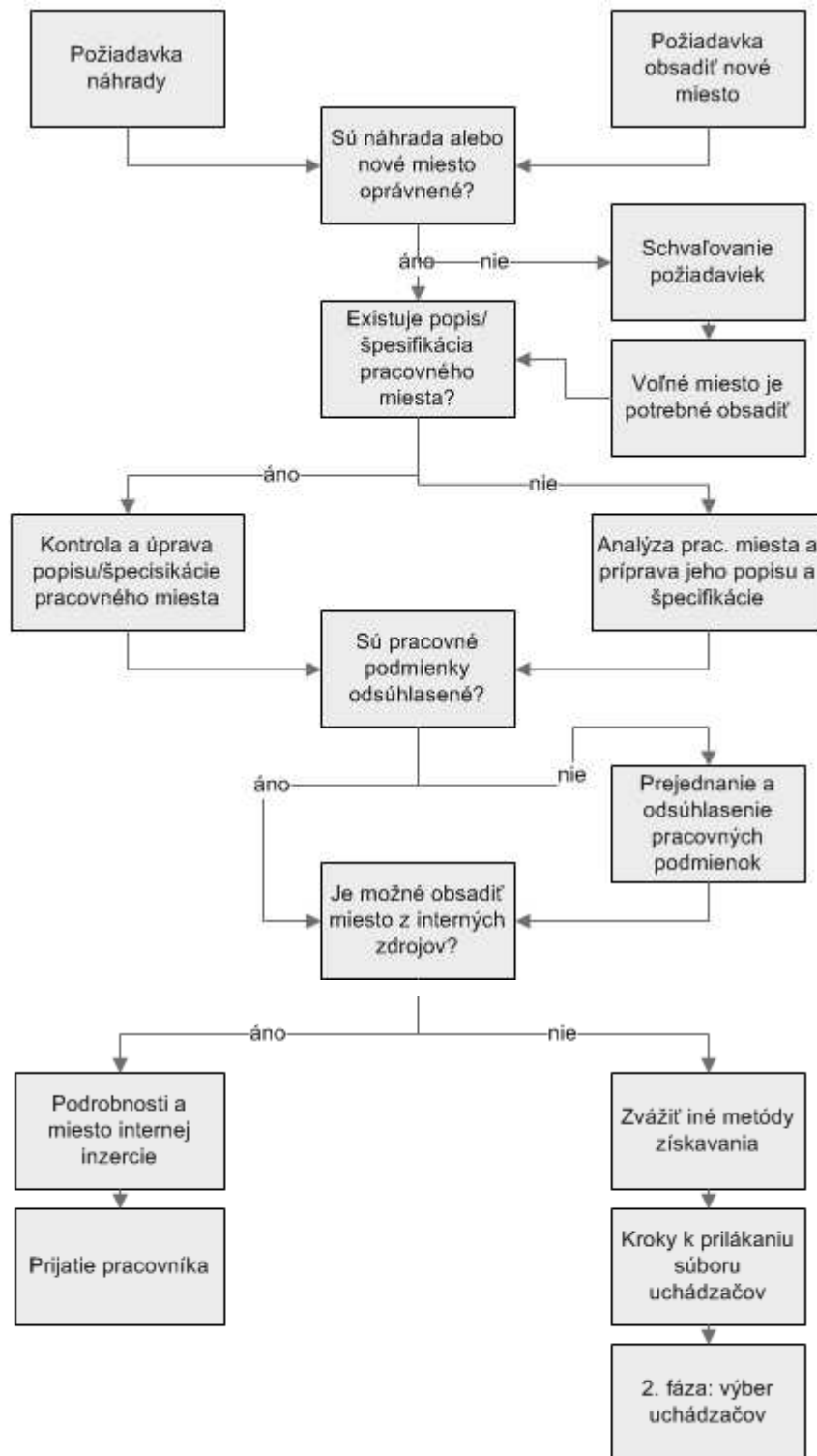
ASP si uvedomuje cenu svojich zamestnancov, preto po svojom vzniku našla vo svojej organizačnej štruktúre miesto pre odbor ľudských zdrojov, ktorého náplňou je efektívne zabezpečovať všetky personálne činnosti, od analýzy pracovných miest, cez plánovanie, získavanie, výber a rozmiestňovanie zamestnancov, ich adaptáciu, rozvoj a vzdelávanie, po odmeňovanie,

motivovanie a hodnotenie, prepúšťanie a penzionovanie. Všetky personálne činnosti sú vykonávané v súlade s cieľmi a stratégiou spoločnosti.

1.5 Získavanie zamestnancov

Pred samotným výberom zamestnanca sa snažíme osloviť čo najširšiu skupinu ľudí s úmyslom získať čo najviac potencionálnych uchádzačov na vybranú pracovnú pozíciu. Ako správne hovorí Armstrong: „... s vynaložením minimálnych nákladov a takou kvalitou zamestnancov, ktorá je žiadúca ...“ (Armstrong 1999, s. 443). Podľa Koubka je získavanie zamestnancov činnosť, ktorá má zabezpečiť, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta a podobne ako Armstrong pridáva: „... s primeranými nákladmi a v žiadúcom termíne, t.z. včas“ (Koubek 2000, s. 100). Milkovich a Boudreau náborom (získaním zamestnancov) označujú proces vymedzenia a upútania záujmu skupiny uchádzačov, z ktorých potom budú vybraní tí, ktorým je zamestnanie ponúknuté (Milkovich a Boudreau 1993, s. 254). Do tejto skupiny možno zaradiť aj Kachaňákovú, podľa ktorej je získavanie zamestnancov proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby mal podnik včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a náklady na jednotlivé činnosti tohoto procesu boli primerané (Kachaňáková 2007, s. 63).

Väčšina uvedených autorov rozdeľuje vlastný proces získavania zamestnancov na viac na seba navzájom závislých krokov. Rozdelenia rôznych autorov sa líšia najmä v počte jednotlivých krokov procesu, obsahom sú však veľmi podobné (Milkovich a Boudreau 1993, s. 254-277, Koubek 2000, s. 100, Armstrong 1999, s. 443-463, Kachaňáková 2007, s. 63-80, Werther a Davis 1992, s. 170-190). Iní autori nerozlišujú medzi získaním a výberom zamestnancov, celý proces nazývajú výberom zamestnancov, t.z. že proces výberu zahŕňa aj kroky získavania zamestnancov (Drucker 1992, s. 51-55, Hroník 2007, s. 119-140, Urban 2003, s. 37-53). Zo všetkých uvedených autorov som si vybrala rozdelenie vlastného procesu získavania pracovníkov podľa Armstronga (Obr. č. 1) a podľa Koubka, ktorý proces získavania zamestnancov rozdelil na deväť krokov (viď 1.5.1 až 1.5.9).



Obr. č. 1: Postupová schéma získavania zamestnancov podľa Armstronga, časť 1: predbežná fáza (prameň: Armstrong 1999, s. 444)

1.5.1 Identifikácia potreby získavania zamestnancov

Identifikácia potreby získavania zamestnancov musí podľa Koubka vychádzať nie len z plánov podniku, ale aj z operatívnej potreby. Môže prebiehať s predstihom vzhľadom k okamihu, kedy bude potreba skutočne aktuálna. Je dôležité pravidelne vyhodnocovať prognózy nových pracovníkov a analyzovať stav a pohyb pracovníkov existujúcich (Koubek 2000, s. 105). K tomu pridáva Kachaňáková: „...okamžité skončenie pracovného pomeru a úmrtie sú jediné faktory, s ktorými sa nedá s predstihom počítať“ (Kachaňáková 2007, s 66).

1.5.2 Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta

Popis a špecifikáciu obsadzovaného pracovného miesta vytvárame podľa Koubka preto, aby sme vedeli koho chceme ponukou práce osloviť, komu ju adresovať, aké metódy získavania zvoliť, aké dokumenty od uchádzačov požadovať a aké kritéria vo fáze predvýberu a výberu použiť. Pre vytvorenie popisu pracovného miesta potrebujeme poznať všetky potrebné údaje o danom mieste, o práci, o pracovných podmienkach. Špecifikáciu pracovného miesta tvoria požiadavky, ktoré na pracovníka toto miesto kladie. Samému popisu a špecifikácii predchádza analýza pracovného miesta (Koubek 2000, s. 107). Urban sa pridáva a hovorí, že bez ohľadu na to, či ide o existujúcu alebo novú pozíciu, je potrebné pred zahájením prijímacieho procesu presne stanoviť, na základe akých kritérií budeme kandidátov posudzovať. Čím jasnejšiu predstavu o tom, koho hľadáme, budeme mať, tým jednoduchším a úspešnejším sa výberový proces stane (Urban 2003, s. 38).

1.5.3 Identifikácia zdrojov uchádzačov

V tomto kroku sa Koubek venuje voľbe medzi internými a externými zdrojmi uchádzačov alebo ich kombináciou.

Interné zdroje tvoria všetci zamestnanci danej spoločnosti (presun v zmysle kariérneho postupu, ukončenie napr. nejakej výroby – voľní zamestnanci, a.i.),

- *výhody* – spoločnosť pozná silné a slabé stránky uchádzača, uchádzač pozná spoločnosť, zvyšovanie motivácie zamestnancov, lepšia návratnosť investícií,

- *nevýhody* – prekážky v prenikaní nových nápadov a prístupov z vonka, súťaženie o povýšenie môže negatívne ovplyvniť morálku, povyšovanie nad schopnosti uchádzača.

Externé zdroje tvoria voľné pracovné sily na trhu práce, čerství absolventi škôl, zamestnanci iných organizácií, ale aj ženy v domácnosti, dôchodci, študenti,

- *výhody* – prínos nových pohľadov, názorov a poznatkov; ľahšie, lacnejšie a rýchlejšie získanie vysoko kvalifikovaných ľudí; široká paleta schopností a talentu je väčšia mimo organizáciu,
- *nevýhody* – nákladné získavanie uchádzačov; dlhšia orientácia a adaptácia nových zamestnancov, čo ovplyvňuje aj ich výkon; problémy s internými uchádzačmi.

Väčšina spoločností dáva prednosť interným zdrojom pred externými, najmä kvôli dostupnosti informácií o interných uchádzačoch. Až v prípade nemožnosti obsadenia voľného pracovného miesta z interných zdrojov obrátia svoju pozornosť na zdroje externé (Koubek 2000, s. 103-107). Armstrong poukazuje aj na to, že niektoré firmy trvajú pri kombinácii zdrojov na tom, aby mali obe skupiny uchádzačov rovnaké východzie podmienky (Armstrong 1999, s. 453).

1.5.4 Voľba metód získavania zamestnancov

Voľba metód získavania zamestnancov vychádza podľa Koubka z toho, že je potrebné dať ľuďom na vedomie voľné miesta v podniku a pritiahnúť ich k tomu, aby sa o tieto miesta uchádzali. Metódy volíme v závislosti od rozhodnutia získavať uchádzačov z interných alebo externých zdrojov, príp. ich kombináciou. Organizácie väčšinou používajú na oslovenie potencionálnych uchádzačov viacero metód. Niektoré sú viac pasívne, niektoré naopak viac aktívne:

- *uchádzači sa ponúkajú sami* – výhodou je ušetrenie nákladov na inzerciu, nevýhodou skreslené alebo nereálne predstavy uchádzačov,
- *doporučenie existujúceho zamestnanca* – výhodou sú tiež nižšie náklady a vhodnosť kandidáta, nevýhodou obmedzená možnosť výberu z väčšieho počtu uchádzačov,

- *vývesky* – obsahujú podrobnejší popis pracovného miesta, pracovných podmienok, požiadaviek na uchádzača, termín do kedy sa majú uchádzači prihlásiť a miesto kde sa majú prihlásiť; bývajú vyvesené v priestoroch organizácie, kde sa k nim dostane takmer každý zamestnanec alebo mimo priestorov organizácie, na mieste kde k nim má prístup široká verejnosť; výhody – nižšia finančná náročnosť, dávajú dostatok informácii pre uchádzača, širší okruh vhodných uchádzačov, racionálnosť v získavaní a výbere zamestnancov; nevýhoda – nedostanú sa ku všetkým potencionálnym uchádzačom,
- *spolupráca so vzdelávacími inštitúciami* – umožňuje priame spojenie organizácie so vzdelávacou inštitúciou, možnosť zaviazať vytypovaného študenta vysokej školy, výhodou je to, že škola robí sama predvýber (doporučuje vhodného študenta), nevýhodou je sezónnosť nástupu absolventov,
- *spolupráca s odbormi* – udržuje dobré vzťahy medzi organizáciou a odbormi, zaisťuje uchádzača s potrebnou kvalifikáciou,
- *spolupráca so združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami a pod.* – veľmi vhodná pri hľadaní špičkových odborníkov a špecialistov,
- *spolupráca s úradmi práce* – výhodou je nízka finančná náročnosť, úrady práce môžu zabezpečovať predvýber uchádzačov, v určitých prípadoch aj príspevok zamestnávateľovi, nevýhodou je obmedzený výber uchádzačov registrovaných na úradoch práce, nižšia kvalifikovanosť uchádzačov,
- *využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov* – personálne agentúry ponúkajú nie len získavanie, ale aj predvýber a samotný výber; nevýhodou sú drahé služby, využívajú rovnaké postupy pri získavaní a výbere zamestnancov ako sám zamestnávateľ, nedostatočná znalosť prostredia zamestnávateľa,
- *inzercia* – najrozšírenejšia metóda získavania pracovníkov, môže byť zameraná len na región, na celý štát alebo aj zahraničie; zahŕňa aj odborné časopisy, ktoré oslovujú najmä špecialistov; výhodou je oslovenie väčšieho množstva ľudí; nevýhodou býva cena inzercie,

- *používanie internetu* – výhody – spolupráca s internetovým portálom zameraným na sprostredkovanie práce znižuje náklady organizácie, poskytuje informácie zamestnávateľom, ale aj uchádzačom o zamestnanie, nevýhodou je oslovenie iba určitého okruhu uchádzačov (Koubek 2000, s. 108-116).

Werther s Davisom k týmto metódam pridávajú aj *deň otvorených dverí*, ktorý je relatívne neobvyklý a je väčšinou určený záujemcom z blízkeho okolia firmy (Werther a Davis 1992, s. 188). Hroník k výveskám ešte pripája pútače a billboardy, ďalej letáky voľne vložené do schránok alebo časopisov alebo v závislosti od cieľovej skupiny uložené na určitom mieste, napr. pri pokladni v hypermarkete pri hľadaní pracovníkov do tejto predajne. Medzi ďalšie metódy získavania zamestnancov môžeme zaradiť aj firemné dni, konferencie, ale aj dni kariéry a burzy práce (Hroník 2007, s. 135-140).

1.5.5 Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov

Podľa Koubka je to krok, ktorý môže ovplyvniť úspešnosť neskorších fáz výberu. Z dokumentov, ktoré od uchádzačov žiadame, získame informácie, z ktorých zistíme, či ten ktorý uchádzač spĺňa nároky na voľné pracovné miesto. Zvykom je od uchádzačov vyžadovať dotazník, ktorým môžeme získať detailnejšie informácie o uchádzačovi. Obvykle sa požaduje aj životopis, hodnotenie z predchádzajúcich zamestnaní, doklady o vzdelaní a praxi alebo sprievodný (motivačný) list. Forma a obsah dokumentov je ponechaný na uchádzačoch (Koubek 2000, s. 117-119). K vymenovaným dokumentom Hroník ešte pridáva výpis z registra trestov, vlastnú esej na vopred danú tému (Hroník 2007, s. 168).

1.5.6 Formulácia ponuky práce

Ponuka zamestnania by mala podľa Koubka obsahovať všetky podstatné informácie pre uchádzača: požiadavky na uchádzača, popis pracovného miesta, požadované dokumenty od uchádzača, termín možného prihlásenia, miesto prihlásenia, informácie o zamestnávateľovi (základné informácie o spoločnosti, sociálny program pre zamestnancov a pod.). Nesmie obsahovať diskriminačné údaje (Koubek 2000, s. 119-120). K tomu sa pridáva aj

Milkovich a Boudreau s tým, že informácie v obsahu by mali byť, pokiaľ je to možné, presné, korektné, rozsiahle, dôveryhodné a významné (Milkovich a Boudreau 1993, s. 278).

1.5.7 Uverejnenie ponuky práce

Koubek považuje za vhodné kombinovať viac metód získavania zamestnancov, aby tak bola zabezpečená informovanosť čo najširšieho okruhu potencionálnych uchádzačov. Samozrejme v súlade s finančnými možnosťami spoločnosti (Koubek 2000, s. 120). Veľmi efektívnou metódou získavania zamestnancov je podľa Hroníka internet, pretože z neho získavame najväčšiu odozvu uchádzačov (Hroník 2007, s. 133).

1.5.8 Predvýber

Predvýber považuje Koubek za veľmi významnú fázu získavania zamestnancov. V jeho priebehu sa z okruhu prihlásených uchádzačov, na základe nimi zaslaných dokumentov, vyberajú tí, ktorí sa zdajú byť najviac vhodní na voľnú pozíciu. Po analýze zaslaných dokumentov môže nasledovať predbežný pohovor s uchádzačom. Nekvalitná ponuka práce môže viesť k veľkému množstvu nevyhovujúcich uchádzačov. Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov medzi:

- *veľmi vhodných* – budú pozvaní do ďalších fáz výberového procesu,
- *vhodných* – budú pozvaní do ďalších fáz výberového procesu v prípade, že veľmi vhodných uchádzačov nie je dostatok, v prípade vyradenia z ďalších fáz výberu sú účastníci o tejto skutočnosti informovaní,
- *nevhodných* – nepostupujú do ďalších fáz výberového procesu, uchádzačom je zaslaný zamietavý list s poďakovaním za ich záujem o prácu (Koubek 2000, s. 121-122).

Hroník nazýva predvýber „administratívnym kolom“, ktorý nie je veľmi náročný na kvalifikáciu hodnotiteľa a ktorého cieľom je znížiť počet prihlásených uchádzačov o stanovené percento, ale bez toho, že by bol medzi vylúčenými aj perspektívny uchádzač (Hroník 2007, s. 153-154).

1.5.9 Zostavenie zoznamu uchádzačov

Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí budú pozvaní k výberovým procedúram, je podľa Koubka záverečným krokom procesu získavania zamestnancov. Počet ľudí v zozname sa môže líšiť v závislosti napr. od počtu veľmi vhodných uchádzačov. Za ideálne považuje päť až desať uchádzačov, pri vedúcich pozíciách alebo špecialistoch je vhodnejší väčší počet (Koubek 2000, s. 122). Zoznamom uchádzačov končí proces získavania zamestnancov aj Kachaňáková. V zozname zostanú iba uchádzači, ktorí prejavia záujem a majú odbornú kompetenciu zastávať voľné pracovné miesto (Kachaňáková 2007, s. 79).

1.5.10 Získavanie zamestnancov v ASP

Získavanie zamestnancov v ASP prebieha podobne ako popisuje okrem iných aj Koubek (viď 1.5.1 až 1.5.9), od identifikácie potreby nového zamestnanca, cez popis a špecifikáciu pracovného miesta a voľbu metód a dokumentov žiadaných od uchádzačov, po zverejnenie ponuky práce a predvýber. V našej spoločnosti máme vytvorený katalóg pracovných pozícií, ktorý je priebežne aktualizovaný. Každá pracovná pozícia v katalógu uvedená má vytvorený popis a špecifikáciu pracovného miesta v súlade s kompetenčným modelom spoločnosti. V prípade, že sa vytvorí nová pracovná pozícia, musí sa vytvoriť aj popis a špecifikácia novovznikajúceho pracovného miesta.

Ak manažér identifikuje potrebu nového zamestnanca, či už z dôvodu uvoľneného pracovného miesta alebo rozšírenia existujúcej agendy, môže na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta predložiť personalistom návrh na výberové konanie (príklad v Prílohe č. 1). Okrem popisu pracovného miesta a požiadaviek na uchádzača je v návrhu uvedené aj to, aké zdroje majú byť touto ponukou oslovené, na akú dobu sa pracovný pomer uzatvára, aké metódy získavania zamestnancov budú použité, termín a miesto prihlásenia uchádzačov, predpokladaný termín uskutočnenia výberového procesu, predpokladaný termín obsadenia pracovnej pozície, požadované dokumenty a ďalšie doplňujúce informácie. Pred zverejnením ponuky práce personalista s manažérom preberie náležitosti procesu získavania

zamestnancov, ale tiež aj predbežné možnosti v procese výberu. Manažér tak získa informácie potrebné pre rozhodnutie o voľbách výberového procesu.

Každá ponuka práce je vždy ponúkaná aj interným zamestnancom, a to prostredníctvom intranetovej stránky ASP. Pri pozíciach, ktoré nie je možné obsadiť z vlastných zdrojov alebo v prípade malej možnosti výberu, sa využívajú aj externé zdroje. Podmienky počas procesu získavania a výberu zamestnancov sú pre obe skupiny rovnaké. ASP spolupracuje s internetovým portálom profesia.sk, preto na jeho stránkach zverejňuje ponuky práce vhodné pre uchádzačov z externých zdrojov (k údajom uvedeným v návrhu na výberové konanie pribúdajú základné údaje o firme, program pre zamestnancov a ďalšie dôležité alebo zaujímavé údaje pre uchádzačov, ktoré interný človek dôverne pozná). Zároveň aktívne na jeho stránkach vyhľadáva potenciálnych uchádzačov na voľné pracovné miesta. V závislosti od špecifikácie voľnej pozície využíva aj inzerciu v periodikách alebo služby personálnej agentúry. Okrem uvedených metód dlhodobo spolupracuje s vybranými vysokými školami a s odborovou organizáciou. Záujemcov o prácu oslovuje aj prostredníctvom akcií typu Profesia day.

Od uchádzačov sa vždy požaduje zaslanie motivačného listu spolu so štruktúrovaným (profesným) životopisom. Štandardne v slovenskom jazyku, v niektorých prípadoch aj v jazyku anglickom. Pri špecifických pozíciach sa vyžadujú aj iné dokumenty. Na základe zaslaných dokumentov prebieha predvýber, ktorý zabezpečuje personalista. Výsledkom je zoznam uchádzačov, ktorí sú odporučení do samotného výberového procesu. Neúspešným uchádzačom zasiela personalista list alebo emailovú správu s informáciou o nepostúpení do výberového procesu a s poďakovaním za prejavovaný záujem.

1.6 Výber zamestnancov

Po absolvovaní celého procesu získavania zamestnancov máme k dispozícii zoznam uchádzačov, ktorí prešli predvýberom. Teraz budú pozvaní do samotného výberového procesu. Kachaňáková výberom zamestnancov rozumie proces, v ktorom manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi, nie len z hľadiska

pracovních, ale aj sociálnych požiadaviek kladených na obsadzované pracovné miesto (Kachaňáková 2007, s. 82). Úlohou výberového procesu je podľa Dědina s Cejthamrom získanie zamestnanca s určitými vlastnosťami, ktoré zodpovedajú potrebám podniku (Dědina a Cejthamr 2005, s. 228). Armstrong by chcel výberovým procesom získať odpovede na tri základné otázky:

- Je daný človek schopný vykonávať túto prácu a je schopný ju robiť na požadovanej úrovni?
- Bude daný človek robiť svoju prácu? Má dostatočnú motiváciu?
- Zapadne tento človek do tímu? Budem ja sám schopný s týmto človekom spolupracovať? (Armstrong 2006, s. 112)

Khelerová rozdeľuje problém výberu zamestnancov do troch okruhov ich posudzovania, a to na:

- *profesnú zdatnosť,*
- *osobné vlastnosti,*
- *predpoklady pre tímovú prácu* (Khelerová 2006, s. 106).

Viacerí autori rozdeľujú výberový proces, podobne ako proces získavania, na tri základné na seba naväzujúce kroky (Armstrong 2006, s. 113-125, Kachaňáková 2007, s. 82-95, Hroník 2007, s. 171-283, Dědina a Cejthamr 2005, s. 228-229, Milkovich a Boudreau 1993, s. 283, Urban 2003, s. 46-51, Koubek 2000, s. 130-134):

- *prípravná fáza,*
- *realizácia vybraných metód výberu,*
- *hodnotenie výberu.*

1.6.1 Přípravná fáza

Podľa Kachaňákovvej prípravná fáza výberu nadväzuje priamo na analýzu práce a proces získavania zamestnancov. Úspešný a efektívny výber predpokladá zodpovednú prípravu, ktorá zahŕňa:

- *prípravu subjektov,* ktoré zabezpečujú výber a určenie ich úloh – personálny útvar a línioví manažéri,
- *určenie kritérií výberu* – zohľadňujú celopodnikové kritéria, kritéria útvaru a kritéria pracovného miesta,

- *určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce* – vybrať spoľahlivé faktory charakterizujúce spôsobilosť človeka na určitú prácu je problematické, úspech je podmienený najmä kvalitou informácií na hodnotenie uchádzačov a kvalifikovanými faktormi v nadväznosti na vytipované kritéria výberu, ich validita a spoľahlivosť sú základným predpokladom správneho rozhodnutia o organizácii výberového procesu a použití metód výberu zamestnancov (Kachaňáková 2007, s. 82-85).

Rovnako Koubek hovorí, že samotnému výberu zamestnanca predchádza voľba kritérií hodnotenia uchádzačov a výber metód tohoto hodnotenia. Za kľúčový problém považuje mieru vhodnosti uchádzačov. Pretože posudzujeme pracovnú spôsobilosť človeka, t.z. súbor jeho znalostí, zručností a vlastností, ktoré sú nekvantifikovateľné a to tiež znamená, že sú nemerateľné, resp. obtiažne merateľné. Preto najskôr stanovujeme kritéria hodnotenia uchádzačov a k tomu vhodné metódy výberu (Koubek 2000, s. 130-131). Dědina a Cejthamr poukazujú na to, že predbežná fáza výberu sa prelína so získavaním zamestnancov, pretože kritéria výberu odvodzujeme z popisu a špecifikácie pracovného miesta (Dědina a Cejthamr 2005, s. 228).

Metódy výberu zamestnancov – do metód výberu zaraďujeme aj tie metódy, ktoré sa používajú už pri predvýbere. Hroník metódam predvýberu hovorí metódy na diaľku, a medzi ne zaraďuje:

- *životopis* – poskytuje informácie o základných osobných údajoch, o vzdelaní, praxi a pod., môže mať rôzne formy – štrukturovaný, voľný, pološtrukturovaný, profesný,
- *osobný dotazník* – je podrobnejší ako životopis, môže ho teda dopĺňať alebo úplne nahradiť,
- *esej* – vlastná esej na vopred stanovenú tému,
- *výpis z registra trestov*,
- *kópia dokladov o dosiahnutom vzdelaní* – výsledky maturitnej alebo štátnej záverečnej skúšky nie sú validným kritériom predpovedajúcim úspešnosť v práci,
- *kópia lustračného osvedčenia* – platí pre štátne organizácie,
- *sprievodný list* – uchádzač v ňom vysvetľuje dôvod svojho záujmu o dané miesto, máva motivačný charakter.

Použitie týchto metód v predvýbere považuje za prvé kolo výberového procesu, počas ktorého sa vyhodnocujú dokumenty, ktoré uchádzač doložil. V tomto kole nie je zvyčajný priamy styk s uchádzačom. V druhom kole výberu sa stretávame s uchádzačmi, a to väčšinou hromadnejšie, pri ich testovaní (Hroník 2007, s. 143-170).

Medzi metódy priameho kontaktu s uchádzačom viacerí autori zaraďujú:

- *interview (rozhovor)* – najrozšírenejšia a najlepšia metóda výberu zamestnancov; dokumenty nemôžu nahradiť vzájomný osobný kontakt zúčastnených strán; umožňuje spoznať o.i. uchádzačove reakcie, myslenie, očakávania, schopnosť improvizácie; uchádzač má príležitosť získať podrobnejšie informácie o firme, aj o pracovnom mieste, a tiež aj o očakávaniach manažéra,
 - forma rozhovoru – najčastejšie rozhovor 1+1, skupinový rozhovor, rozhovor pred komisiou (panelový rozhovor),
 - druhy rozhovorov – neštrukturovaný rozhovor, štrukturovaný rozhovor, kombinovaný rozhovor, stresový rozhovor, rozhovor riešiaci problém,
- *testy pracovnej spôsobilosti* – umožňujú objektívne a štandardizované meranie a porovnanie viacerých osôb, medzi ne patria:
 - odborné testy – overujú skutočnú odbornosť uchádzača,
 - praktické testy – testujú sa odborné zručnosti uchádzača,
 - psychologické testy – výkonové testy, testy osobnosti, projektívne testy,
 - grafologický rozbor – skúma sa rukopis uchádzača z viacerých pohľadov,
 - assessment centre – diagnosticko-výcvikový program, ktorý tvorí viac hodnotiacich postupov a zahŕňa skupinové, aj individuálne úlohy,
 - skúmanie referencií – informácie o uchádzačovi z predchádzajúcich zamestnaní alebo zo školy, môže byť tiež zaradené do metód na diaľku,
 - lekárske vyšetrenie – využíva sa v prípadoch, kedy by mohlo prísť k ohrozeniu zdravia ostatných ľudí, napr. v potravinárstve

(Hroník 2007, s. 171-183, Kachaňáková 2007, s. 87-94, Koubek 2000, s. 137-146).

1.6.2 Realizácia vybraných metód výberu

V tejto fáze výberového procesu prebieha priama realizácia testovania účastníkov prostredníctvom metód, ktoré sme si v príprave vybrali. Väčšina autorov odporúča kombinovať viacero výberových metód kvôli zabezpečeniu väčšej objektívnosti výberu.

Napríklad Kachaňáková popisuje priebeh výberového pohovoru takto:

- *prvý kontakt s uchádzačom* – privítanie účastníka; v prípade viacerých účastníkov rozhovoru, predstavenie všetkých účastníkov navzájom; stručné predstavenie priebehu rozhovoru a navodenie príjemnej atmosféry,
- *jadro rozhovoru* – samotný rozhovor, v rámci ktorého dostane priestor uchádzač na predstavenie svojich skúseností, ambícií, vlastností, schopností, očakávaní; tu je priestor aj na predstavenie zamestnávateľa, pracovného miesta; pre doplňujúce otázky všetkých zúčastnených,
- *záver rozhovoru* – účastníkovi sú poskytnuté informácie o ďalšom postupe, súčasťou rozlúčenia je aj poďakovanie za záujem a účasť (Kachaňáková 2007, s. 93-94).

1.6.3 Hodnotenie výberu

Okrem iných aj Urban za záverečnú fázu považuje vyhodnotenie doteraz získaných informácií o uchádzačoch, ktoré smeruje ku konečnému rozhodnutiu. *Pri hodnotení uchádzačov musíme byť objektívni.* Preferencie niektorých účastníkov môžu byť v určitých prípadoch založené na ich osobnosti alebo ich charizme, a to bez ohľadu na ich schopnosti alebo pracovné skúsenosti. To môže zatieniť aj ich negatívne vlastnosti. Ak sa pri hodnotení budeme držať faktov, nemali by sme sa zmýliť. *Predsudky do hodnotenia nepatria.* Mali by rozhodovať len schopnosti a skúsenosti uchádzačov (Urban 2003, s. 49-50).

Výberový proces môže mať viac kôl. Za prvé kolo môžeme považovať, rovnako ako Hroník (viď 1.6.1) predvýber. Ďalším kolom môže byť interview, ďalším potom testovanie odbornej spôsobilosti a pod. Po každom kole výberového procesu nasleduje hodnotenie získaných informácií o uchádzačoch. Výsledkom tohoto hodnotenia je stále menší počet vhodných uchádzačov (neúspešným uchádzačom je vždy zaslaný list s informáciou o vyradení z ďalších kôl spolu s poďakovaním za záujem, príp. účasť). V priebehu výberového procesu tak máme viac realizačných a viac hodnotiacich fáz. Na konci však máme iba malú skupinu najvhodnejších uchádzačov, z ktorých si môžeme vybrať. Niekedy sa podľa Urbana stáva, že po konečnom hodnotení zostanú v hre dvaja uchádzači s relatívne rovnakými schopnosťami, skúsenosťami alebo zručnosťami. Vtedy je potrebné prihliadnuť k intuícii priameho nadriadeného potencionálneho zamestnanca (Urban 2003, s. 49). Ako dopĺňa Kachaňáková: „... budúci nadriadený hrá pri konečnom rozhodnutí veľmi významnú úlohu“ (Kachaňáková 2007, s. 95). Odpoveď na tretiu Armstrongovu otázku (viď 1.6) dáva manažér, preto musí aj konečné rozhodnutie urobiť manažér sám.

Drucker poukazuje na to, že manažéri trávajú viac času vedením ľudí a rozhodovaním o ľuďoch ako čímkoľvek iným, a je to tak správne. Žiadne iné rozhodnutia však nemajú také dlhodobé dôsledky a neprijímajú sa tak obtiažne. Napriek tomu väčšina z nich v tejto oblasti prijíma rozhodnutia nesprávne (Drucker 1992, s. 51).

Ak si manažér nevyberie žiadneho z uchádzačov, môže sa výberový proces zopakovať. Vtedy však treba najskôr zhodnotiť prečo nebol prvý výberový proces úspešný (nedostatočne špecifikované požiadavky na uchádzačov, nesprávne zvolená metóda získavania zamestnancov alebo nesprávne zvolená forma oslovenia uchádzačov alebo...).

1.6.4 Výber zamestnancov v ASP

Ako som už písala (viď 1.5.10) v ASP sa v procese získavania zamestnancov robí predvýber. V ňom sú vylúčení uchádzači, ktorí nespĺňajú základné požiadavky na pracovné miesto. Pri väčšine voľných pracovných pozícií sa prihlásia aj uchádzači, ktorí požiadavky spĺňajú len čiastočne alebo nespĺňajú

vôbec. Iba pri veľmi špecifických pozíciach sú všetci prihlásení účastníci automaticky zaradení do ďalšieho kola výberového procesu. Pri predvýbere personalista vychádza najmä zo štrukturovaného (profesného) životopisu, súčasťou ktorého je aj motivačný list uchádzača.

Po vytvorení zoznamu uchádzačov postupujúcich (po predvýbere) do ďalších fáz výberového procesu, sa stretne personalista s manažérom, ktorý výberové konanie inicioval. Spolu stanovujú definitívne kritéria hodnotenia uchádzačov, vyberú faktory, ktoré odhalia spôsobilosť uchádzačov, zvolia metódy výberu a dohodnú ďalší postup. Najčastejšou metódou výberu zamestnancov v ASP je interview, ktoré niekedy realizuje personalista sám, inokedy aj za účasti manažéra ako priameho nadriadeného potencionálneho zamestnanca a v niektorých prípadoch vedie rozhovor iba manažér. Väčšinou sa manažér k rozhovorom prizýva až v neskoršom štádiu výberu, keď už je počet uchádzačov minimálny. Počas rozhovoru sú každému uchádzačovi položené základné otázky, doplňujúce otázky sú pokladané operatívne v závislosti od priebehu rozhovoru. V zásade je rozhovor pološtrukturovaný. Priebeh rozhovoru plynie ako popísala Kachaňáková (viď 1.6.2).

V niektorých prípadoch sa využívajú v ďalších kolách výberového procesu aj iné metódy výberu zamestnancov, ako napríklad test jazykových schopností uchádzačov, skupinová diskusia, praktické odborné testy alebo assessment centre. Po každom kole sa zo zoznamu uchádzačov vylúčia tí, ktorí ďalej nepostupujú. Všetkým neúspešným uchádzačom sa zasiela informácia o nepostúpení do ďalších fáz. O konečnom výbere rozhoduje sám manažér, názor personalistu má iba odporúčací charakter. To, či sa manažér rozhodol správne, ukáže až čas.

Cieľom mojej práce je návrh výberového konania s prvkami assessment centre pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom. Preto som sa rozhodla v prvej kapitole priblížiť problematiku získavania a výberu zamestnancov. Pomocou názorov významných teoretikov zameraných na túto oblasť som popísala akú hodnotu majú ľudské zdroje v dnešnej dobe pre firmy, organizácie, podniky, združenia a pod. Ďalej som sa zamerala na to, kto tieto zdroje riadi a na základné úlohy riadenia ľudských zdrojov. V ďalšej časti

prvej kapitoly som bližšie popísala proces získavania zamestnancov, ktorý pozostáva z viacerých krokov (od identifikácie potreby nového zamestnanca, cez popis a špecifikáciu pracovného miesta, cez identifikáciu zdrojov uchádzačov a cez voľbu metód získavania zamestnancov a voľbu dokumentov žiadaných od uchádzačov, po formuláciu a zverejnenie ponuky práce, predvýber a zoznam uchádzačov postupujúcich do ďalších fáz výberu). Potom som sa venovala nadväzujúcemu procesu, a to výberu zamestnancov, ktorý má tiež niekoľko fáz, a to prípravnú, realizačnú a hodnotiacu. Počas písania tejto kapitoly som priebežne do textu zarad'ovala informácie o tom ako fungujú popísané činnosti u môjho zamestnávateľa, v Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s. V ďalšej časti mojej práce sa zameriam na samotné assessment centre, ktorého prvky chcem použiť v mojom návrhu výberového konania.

2 Assessment centre

bude súčasťou môjho návrhu výberového konania. Preto sa po tom, ako som v predchádzajúcej kapitole opísala proces získavania a výberu zamestnancov, zameriam teraz na samotné assessment centre (ďalej len AC) – na jeho prípravu, realizáciu, hodnotenie. V tejto kapitole budem čerpať z viacerých literárnych zdrojov, avšak kvôli najdetailnejším informáciám budem najčastejšie citovať teoretické znalosti Hroníka.

Najskôr však krátke **ohliadnutie sa za históriou AC**. Montag hovorí, že podľa Bělohávka sa metóda AC systematickejšie používa viac ako štyridsať rokov. Najskôr sa využívala v USA, neskôr v Európe (najmä vo Veľkej Británii, Francúzsku, Nemecku a krajinách Beneluxu). Postupom času si metóda našla svoje miesto aj v iných krajinách (Montag 2002, s. 8). Tomu oponuje Hroník, ktorý uvádza, že princípy AC môžeme nájsť už v Starom Grécku, obsiahnuté v bájach, legendách, historických príbehoch. AC v dnešnom ponímaní sa začalo používať v armáde, najmä v Nemecku v 20. rokoch 20. storočia. Postupne sa metóda rozšírila do iných krajín a aj na iné oblasti (Hroník 2002, s. 2-3).

AC je, podľa Hroníka, časovo ohraničená multisituačná skúška, ktorá prebieha za účasti minimálne troch interných a externých pozorovateľov-hodnotiteľov mimo chod firmy a nemá jednoznačný správny výsledok (Hroník 2002, s. 46). Vaculík považuje AC za procedúru určenú k hodnoteniu ľudí. Nie je to len jedna metóda alebo aktivita, ale súbor viacerých aktivít, ktoré na seba nadväzujú. AC môžeme využiť k trom základným účelom (s čím súhlasí aj Hroník a Brennerová s Brennerom), a to:

- *k výberu zamestnancov, ich povyšovaníu, rozmiestňovaníu alebo presunu,*
- *k diagnostike pracovných zručností a schopností a*
- *k rozvoju zručností dôležitých pre pracovnú pozíciu (Vaculík 2010, s. 15, Hroník 2002, s. 56-57, Brenner a Brenner 2008, s. 149).*

Kyriánová s Gruberom potvrdzujú už uvedené, a ďalej hovoria, že pomocou AC overujeme najmä rôzne sociálne zručnosti ako prezentačné zručnosti, spoluprácu v tíme, manažérske zručnosti, predajné zručnosti a iné. Zároveň však môžeme zamerať našu pozornosť počas AC aj na posúdenie osobnosti

všeobecne alebo napr. na jazykové znalosti. Na druhej strane nemá zmysel realizovať AC pre výber na pozície typu účtovník alebo programátor (Kyriánová a Gruber 2006, s. 15).

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personálne rozhodnutie	Po skončení	Pred začiatkom
Ťažisko porovnávaní	Individuálne porovnávanie	Intraindividuálne porovnávanie
Časovanie spätnej väzby	Po skončení AC	Priebežne

Tab. č. 1: Rozdiel medzi AC a DC podľa Hroníka

(prameň: Hroník 2007, s. 203)

	AC	DC
Oblasť využitia	Pri výbere zamestnancov	K zisťovaniu rozvojových potrieb pri kľúčových zamestnancoch
Cieľová skupina	Externí, aj interní uchádzači na voľné pracovné miesto	Zamestnanci firmy (kľúčoví)
Práca s výstupmi	Výstupy slúžia na posúdenie vhodnosti uchádzačov o voľné pracovné miesto	Výstupy slúžia ako podklad pre vytvorenie individuálnych rozvojových plánov
Prístup	Zamerané na overenie pracovnej spôsobilosti, spätná väzba až po skončení AC	Hľadá cesty k zdokonaľovaniu zamestnancov, spätná väzba priebežne, aj na konci
Postoj účastníkov	Ochota viac sa spoznať, viac na seba prezradiť, očakávajú rady pre prax	Snaha ukázať sa v čo najlepšom svetle a zatajiť negatívne vlastnosti. Väčšia súťaživosť, ochota spolupracovať a snaha uspieť

Tab. č. 2: Rozdiel medzi AC a DC podľa Kyriánovej s Gruberom

(prameň: Kyriánová a Gruber 2006, s. 122-124, upravené: Kánovská 2012)

Rozdiel medzi AC a development centre (DC) vidí Hroník v samotnej metodike merania. Obe metódy majú rovnaký princíp výstavby a používajú kompetenčný model alebo inú sústavu meraní (Hroník 2007, s. 203). Prehľad rozdielov ponúka tabuľka číslo 1 a 2.

2.1 Výhody a nevýhody AC

Ako každá metóda, či už získavania alebo výberu zamestnancov, vzdelávania alebo rozvoja zamestnancov, má aj AC svoje výhody a nevýhody.

Výhody AC sú podľa Kyriánovej s Gruberom v tom, že je *možné voľné miesto obsadiť v relatívne krátkej dobe* (výber z veľkého množstva uchádzačov, možnosť obsadiť aj viac rovnakých pozícií), zároveň je *možné overiť konkrétne sociálne zručnosti účastníkov* (nie len čo o sebe hovoria, ale aj ako sa správajú, ako pracujú, či sú tímoví hráči), *úspešný účastník si viac váži miesto*, pretože ho získal v konkurencii ďalších účastníkov, za najdôležitejšie považujú fakt, že *manažér vidí svojho potencionálneho zamestnanca priamo v akcii* (Kyriánová a Gruber 2006, s. 16). Hroník za výhody AC považuje:

- *komplexnosť a mnohostrannosť hodnotenia* – pri dodržaní princípov AC, sú zdrojom validity AC, a tá zasa výsledkov,
- *flexibilitu* – schopnosť pružného prispôsobenia metód zadaniu a kritériám AC,
- *učenie sa* – každá skupinová alebo individuálna modelová situácia znamená skúsenosť, ktorou získa každý účastník AC, aj pozorovatelia; k učeniu sa prichádza aj poskytnutím spätnej väzby od pozorovateľov,
- *spätnú väzbu* – výrazne ovplyvňuje učenie sa, prináša pohľad z vonka (Hroník 2002, s. 64-54).

Za najväčšiu výhodu AC (z už uvedených) ja sama považujem možnosť vidieť uchádzača v akcii počas určeného času, ktorý je oproti bežnému interview niekoľkonásobne dlhší. Aj keď len budúcnosť ukáže, či sme uchádzača odhadli počas AC správne. Nesúhlasím s tvrdením, že vďaka AC obsadíme pozíciu relatívne za krátku dobu. Príprava a realizácia AC vyžaduje dlhší čas a prejde ním menej uchádzačov ako realizácia interview s väčším množstvom uchádzačov. Na druhej strane ušetrený čas neznamena vždy aj ušetrené peniaze.

Medzi **nevýhody AC** zaraďuje Hroník:

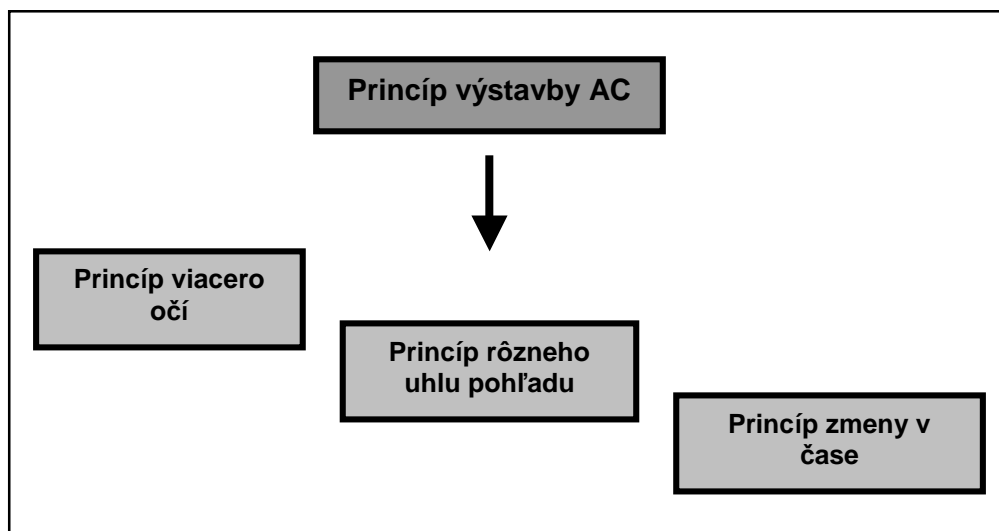
- *časovú náročnosť* – čas zaberá príprava pozorovateľov, organizačné zabezpečenie, komunikácia s účastníkmi, niekedy aj predvýber a najmä účasť na AC; čiastočne sa dá eliminovať časová strata zaradením on-line psychodiagnostiky a pod.,
- *finančnú náročnosť* – bráni väčšiemu rozšíreniu AC, napriek tomu, že metóda AC je vysoko efektívna (je to ako začarovaný kruh – AC si môžu dovoliť bohatšie firmy, ktorých bohatstvo vytvárajú práve dobre vybraní a rozvíjaní ľudia),
- *simulačné riziko a riziko skúšky „na nečisto“* – simulačné riziko tkvie v tom, že kritéria pozorovania a hodnotenia správania nie sú relevantné a vyplývajú z konformity a poslušnosti uchádzača; riziko skúšky „na nečisto“ býva v úspešnom zvládnutí negatívnej modelovej situácie počas AC, ale jej prenos do praxe nie je úspešný (uchádzač sa takejto situácii v praxi vyhýba, pretože sa obáva negatívneho hodnotenia zo strany okolia),
- *riziko chabej výzvy* je presným opakom predchádzajúceho rizika; niektorým uchádzačom nevyhovuje prostredie AC, lebo je to len akože; reálna situácia ich motivuje oveľa viac; nevyhovuje im ani priame pozorovanie; neúspech dlho prežívajú a majú tendenciu sa k nemu vracat'; eliminovať takýchto uchádzačov môžeme včasným zaradením psychodiagnostických testov (Hroník 2002, s. 65-66).

Ja by som, tiež ako autor, zaradila medzi nevýhody AC časovú náročnosť. Ako som už písala pri výhodách AC ušetrený čas neznamená však vždy aj ušetrené peniaze. Finančná náročnosť sa dá, podľa mňa, obmedziť pokiaľ AC zabezpečujeme interne, od organizačného zabezpečenia, cez prípravu a realizáciu až po hodnotenie AC. To však vyžaduje zamestnávanie špecialistov na AC. Druhou možnosťou je výchova (vyškolenie) vhodných vlastných zamestnancov v spolupráci s externými špecialistami. Počiatočné náklady na ich rozvoj sa nám v budúcnosti viac krát vrátia.

2.2 Princípy AC

Na to, aby sme z AC dokázali, podľa Hroníka, získať užitočné a platné údaje, musíme dodržiavať určité zásady a princípy pri ich príprave. V AC autor

uplatňuje tzv. princíp triangulácie (Obr. č. 2), ktorý umožňuje postaviť také AC, ktoré bude zaťažené čo najmenším počtom chýb a skreslení.



Obr. č. 2: Princíp výstavby AC/DC podľa Hroníka
(prameň: Hroník 2006, s. 202, upravené: Kánovská 2012)

Princíp viacero očí – zdrojom efektivity AC (po správne stanovených cieľoch a presne formulovaných kritériách) sú najmä pozorovatelia. Žiadna metóda nie je lepšia ako ten, kto s ňou zachádza. Efektívitu zabezpečuje:

- *rôznosť pozorovateľov* – podľa veku, pohlavia, skúseností, externity a internity – pri nehomogénnej skupine pozorovateľov je zabezpečený mnohostranný pohľad na účastníkov,
- *počet pozorovateľov* – pri nehomogénnej skupine prispôbujeme počet pozorovateľov počtu účastníkov, najmenej treba počítať s tromi pozorovateľmi, optimálne však s piatimi (platí zjednodušené pravidlo – na jedného účastníka dvaja pozorovatelia), pri homogénnej skupine môže byť počet pozorovateľov nižší (zameriavajú sa väčšinou na to isté),
- *pripravenosť pozorovateľov* – bez profesionality pozorovateľov nemôžeme očakávať validné výstupy.

K pozorovaniu prejavov správania účastníkov je potrebných viac pozorovateľov, pretože je tak zaručené, že výsledok bude zodpovedať výsledku pozorovania inej, nezávislej skupiny. Uplatnenie tohoto princípu je v modelových situáciach kľúčové.

Princíp rôzneho uhlu pohľadu – skúma účastníkov z rôznych uhlov pohľadu v rôznych podnetových situáciach. Obvykle sa využívajú skupinové modelové situácie, individuálne situácie a psychodiagnostika. Modelové situácie sú rôzne, aby sme sa vyhli rovnakému charakteru.

Princíp zmeny v čase – obvyklá dĺžka trvania AC je jeden deň, výnimočne kratšiu dobu. Dlhšia doba trvania je daná predovšetkým použitím väčšieho množstva metód, ktoré účastníkov skúmajú z rôznych uhlov pohľadu. Tento princíp vyjadruje to, že prejavy správania účastníka môžu byť závislé na dobe „pobytu“ v modelových situáciach (pomalý rozbeh alebo rýchly úpadok). Trvanie AC dlhšie ako štyri hodiny umožňuje porovnávať handicapy účastníkov, to dáva predpoklad pre presnejšie a komplexnejšie závery hodnotenia (Hroník 2007, s. 202-203 a 2002, s. 47-49).

2.3 Tím pozorovateľov

Autor upozorňuje na to, že pozorovateľ by mal mať znalosti z najrôznejších oblastí, špeciálne zručnosti a mala by mu byť vlastná rozmanitosť. Príprava pozorovateľov začína budovaním znalostí, pokračuje osvojením zručností a ich transferom do praxe.

Základné znalosti a vlastnosti pozorovateľa:

- *znalosť podnikateľského kontextu* – pomáha porozumieť pozorovaným javom, dôležitá aj pri vyhodnocovaní a interpretácii správania v modelových situáciach a prejavov v psychodiagnostických testoch,
 - firemná kultúra – pozorovateľ potrebuje mať základné znalosti o rôznych typoch a konfiguráciach firemných kultúr,
 - stratégia firmy, personálna stratégia – po firemnej kultúre dotvára pre pozorovateľa obraz o firme,
- *teoretické poznatkové zázemie z personológie* (spájajúca vedecké odbory zaoberajúce sa osobnosťou človeka), pozorovateľ je v zásade praktik, preto potrebuje praktickú psychológiu, ale pre svoj rozvoj potrebuje aj teoretické zázemie; okrem psychológie osobnosti, sociálnej psychológie, kognitívnej psychológie, manažérskej psychológie alebo personalistiky, musí mať aj znalosti vzťahujúce sa k samotnému AC (jeho logika, postup výstavby kritérií,...),

- *osobnostné dispozície a kontraindikácie* – medzi osobnostné dispozície patrí osobná zrelosť, sebazpoznanie a osobný rozvoj, poznávacie prístupy; medzi kontraindikácie patria osobnosti pohltené sami sebou, introverti (Hroník 2002, s. 259-265).

Základné zručnosti pozorovateľa – činnosť pozorovateľov je, podľa uvedeného autora, charakteristická tým, že komunikuje najmä so svojimi kolegami. Poskytuje im informácie, ktoré získal, kombinoval, analyzoval, porovnával za spolupráce a vyjednávania.

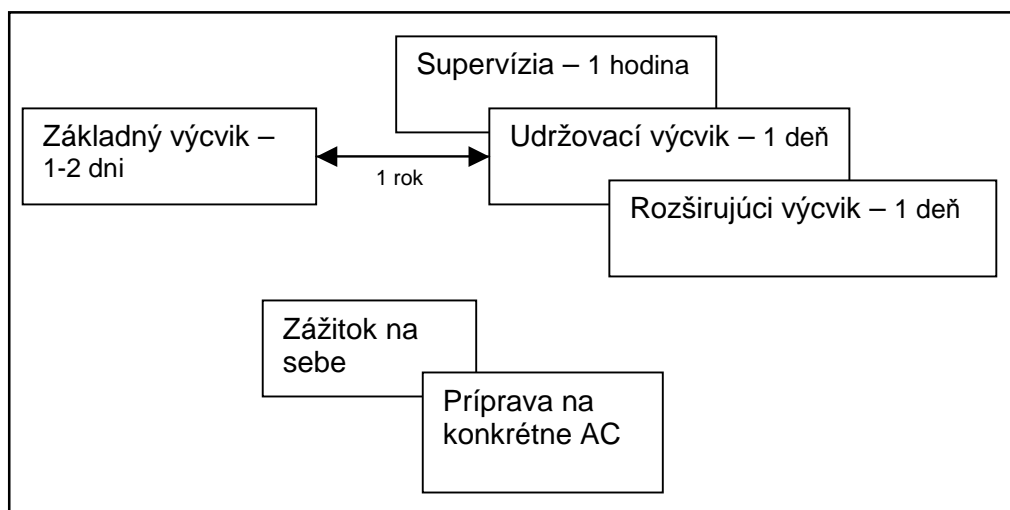
- *sociálno psychologické zručnosti* – pozorovateľ hlavne kooperuje a vyjednáva, získava a poskytuje informácie,
- *sociálna percepcia* – každý pozorovateľ musí vedieť vnímať,
- *komunikačné zručnosti* – pozorovateľ potrebuje mať kvalitné vyjadrovacie, verbálne schopnosti,
- *sociálna interakcia* – berie si za cieľ dosiahnuť určitú zhodu pomocou vyjednávania, presvedčovania, argumentácie, ...,
- *zvládanie nezhôd a konfliktov* – pozorovateľ sa musí naučiť rozdielnosť otvárať, nie uhladzovať, preto musí ovládať techniku zvládania emócií (Hroník 2002, s. 265-268).

Zručnosti zaobchádzania s informáciami – autor upozorňuje na to, že pozorovateľ musí vedieť pracovať s informáciami, z ktorých vytvára poznatky v sociálnom styku vďaka svojej sociálno psychologickému zdatnosti. Od pozorovateľa sa očakáva veľmi dobrá schopnosť divergentného (myslenie v súvislostiach), ale aj konvergentného (dáta – informácie – poznatky) a laterálneho (myslenie za rámec zadania, vyžaduje predstavivosť a tvorivosť) myslenia (Hroník 2002, s. 268-270).

Systematická príprava pozorovateľov (Obr. č. 3) prebieha, podľa autora, aj keď sa práve žiadne AC nechystá. Do tejto prípravy patrí aj koučovanie hospitujúcich a junior pozorovateľov, samoštúdium a iné formy teoretickej prípravy pozorovateľov.

- *Základný výcvik* má podobu klasického sociálno-psychologického výcviku, je koncipovaný v závislosti na predchádzajúcich skúsenostiach pozorovateľov.

- *Zážitok na sebe*, t.z. pozorovateľ prejde AC v roli účastníka, môže predchádzať základnému výcviku alebo na neho nadväzovať.
- *Príprava na konkrétne AC*, v rámci ktorej sú preberané jednotlivé modelové situácie, ich účel, prepojenie s ďalšími modelovými situáciami, objasňujú sa najmä kritéria a systém zaznamenávania.
- *Udržovací výcvik* je realizovaný obvykle po roku od základného výcviku, je kratší a jeho cieľom je pozrieť sa na seba „z vonka“.
- *Supervízia* je stretnutie, ktoré sa zaoberá predovšetkým kritickým miestom medzi popisom a interpretáciou, ktorá prebieha pri vlastnom pozorovaní a pri formulácii písomných správ.
- *Rozširujúci výcvik* sa týka nácviku poskytovania spätnej väzby medzi štyrmi očami (Hroník 2002, s. 270-274).



Obr. č. 3: Schéma systematickej prípravy podľa Hroníka

(prameň: Hroník 2002, s. 272)

Koncepcia rozvoja pozorovateľov – pozorovateľom môže byť o.i aj personalista, manažér, konzultant, tréner alebo kouč; autor k nim ešte pridáva špecialistu, ktorý má pozorovanie prostredníctvom AC (DC) ako samostatnú profesiu. Pozorovanie v AC je činnosť, do ktorej sa bezprostredne premieta skúsenosť z AC (najlepšie formou zážitku na sebe, a potom v rolích pozorovateľa s rôznou úrovňou zodpovednosti – Tab. č. 3). V prípade dlhšej absencie účasti v AC, sa pozorovateľ na jedno AC vracia o jednu úroveň nižšie. Pozorovateľ môže vystupovať počas AC aj v roli figuranta, t.z. že počas

modelových situácií hrá jednu z rolí a je partnerom účastníka AC (Hroník 2002, s. 271).

Pozorovateľ	Zodpovednosť
hospitujúci	Má nevyhnutné znalosti podnikateľského kontextu a teoretické zázemie, jeho skúsenosti s AC sú minimálne. Zúčastňuje sa všetkých aktivít pozorovateľov, ale v roli prihliadajúceho. Niektorý z junior pozorovateľov ho koučuje.
junior	Má veľmi dobrú znalosť podnikateľského kontextu a teoretické zázemie, v roli hospitujúceho pozorovateľa absolvoval 2-3 AC, teraz po príprave vystupuje v roli pozorovateľa, ktorý svojimi pozorovaniami a interpretáciami prispieva k celkovému výsledku tímu pozorovateľov.
senior	V roli junior pozorovateľa absolvoval minimálne 10 AC, podieľa sa na organizácii prípravy pozorovateľov, na koncepcii AC a pri samotnom AC vedie (niektoré) modelové situácie a porady k nim a aktívne sa podieľa na záverečnej porade, príp. ju vedie. Je zodpovedný za komplementáciu písomných výstupov.

Tab. č. 3: Model narastajúcej zodpovednosti pozorovateľov podľa Hroníka
(prameň: Hroník 2002, s. 271, upravené: Kánovská 2012)

2.4 Príprava AC

Ako uvádza Kyriánová s Gruberom prvým krokom pri zostavovaní AC je zabezpečenie požiadaviek zadávateľa a v súvislosti s tým aj zabezpečenie požiadaviek na uchádzačov – kritéria výberu. V rámci overovania kritérií sa stretne s tzv. *mäkkými* (schopnosť jednat' s ľuďmi v rôznych situáciách), aj *tvrdými* dátami (fakty overiteľné dokladmi). Na zistenie kritérií nadväzuje určenie metód, ktoré ich majú pokrývať a zostavenie konkrétneho programu (Kyriánová a Gruber 2006, s. 36). Montag poukazuje na to, že prípravná fáza je jednou z najdôležitejších v celom priebehu AC. Problémom pri príprave býva prevedenie charakteristík a dimenzií pracovného miesta do takej podoby, aby boli pozorovateľné a merateľné (Montag 2002, s. 40-41).

Kritéria výberu sú, podľa Kyriánovej a Grubera, vlastne súborom požiadaviek na vzdelanie, prax, ďalšie znalosti, zručnosti a osobnostné vlastnosti, ktoré by mal splniť úspešný kandidát na určitú pracovnú pozíciu. Vychádzajú z popisu

a špecifikácie pracovného miesta, sú doplnené o detaily od manažéra (Kyriánová a Gruber 2006, s. 36-48). Hroník pripomína, že definovaním objektu hodnotenia odpovedáme na otázku **koho-čo**, zadaním odpovedáme na otázku **prečo** a sústavou kritérií na otázku **kde, ako a čím**. Priestor vymedzujeme základnou pozorovacou schémou, do ktorej dopĺňame kritéria, ktorých je zvyčajne viac. Tieto kritéria sa vzťahujú k hodnotám, ktoré vytvárajú hodnotovú štruktúru, čo je napr. v prípade AC kompetenčný model.

Pozorovacia schéma vymedzuje priestor pre pozorovanie, napr. vzťah k úlohám, k druhým ľuďom, k sebe, k prejavovaniu emócií. Túto schému uplatňujeme v každej modelovej situácii. K tomu priradíme kritéria, napr. áno-nie, viac či menej, viac než-menej než, o koľkokrát menej alebo viac. Kritéria nie sú nikdy úplné, ale musia byť reprezentatívne. Napriek tomu ich potrebujeme čo najmenenej. Musia mať jednoznačný zmysel. Nesmú sa obsahom prekrývať (Hroník 2002, s. 28-30).

Metodika merania musí byť podľa viacerých autorov stanovená pred konaním AC. Zároveň v nej musia byť všetci pozorovatelia kvalifikovaní. Metodika sa riadi tromi princípmi:

- *každá kompetencia je meraná aspoň v troch modelových situáciách,*
- *¾ pozorovateľov sa musia zhodnúť, aby bolo meranie platné,*
- *za smerodajné sa považuje najvyššie platné meranie (pri AC niekedy priemer).*

V zásade je možné merať: **kvalitu** (bodové hodnotenie vybranej kompetencie), **stabilitu/variabilitu** (nakoľko sú merania v danej kompetencii zhodné alebo rozdielne) a **frekvenciu** (či sa nám podarilo kompetenciu vždy identifikovať). Kvalita je meraná priebežne, ostatné sa vyhodnocujú až po skončení AC. V príprave AC vytvárame maticu kompetencií a modelových situácií (Tab. č. 4), pomocou ktorej dizajnujeme AC tak, aby každá kompetencia bola opakovane meraná a aby sme zároveň v každej modelovej situácii sledovali limitovaný počet kompetencií (obvykle 3-4). Rovnaká matica sa používa aj pri vpisovaní hodnotenia pozorovateľov (Hroník 2007, s. 203-204, Vaculík 2010, s. 90-95).

	Zameran ie na výsledky	Tvorivé myslenie	Orientáci a na zákazník a	Analytick é myslenie	Interper sonálna citlivosť	Integrit a	Tímová práca	Koučova nie a vedenie	Komunik ácia a vplyv	Vízia a stratégia	
Skupinové situácie											
Stavba	x				x		x	x			4
Prezentácia Stavby		x	X			X				x	4
Priority			X	X			x		x		4
Reorganizáci a	x	x		X				x			4
ZOO		x	X				x			x	4
Labyrint	x			X			x		x		4
Let balónom /Titanic					x	X			x	x	4
Individuálne situácie											
Prezentácia zlepšenia		x	X	X						x	4
Predaj	x		X		X			x			4
Motivačný pohovor	x				X	X			x		4
Kritika					X	X		x	x		4
Výkonové testy											
Analytický test				X							1
Test kreativných predpoklado v		x									1
	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	

Tab. č. 4: Matica kompetencií a modelových situácií podľa Hroníka

(prameň: Hroník 2007, s. 204, upravené Kánovská 2012)

Pre meranie kvality sa, podľa Hroníka, uplatňujú najčastejšie stupnice, ktoré sú päť alebo šesť bodové (viď Tab. č. 5).

Autor ďalej upozorňuje na významnosť organizačného zabezpečenia AC. Je potrebné vytvoriť také prostredie, ktoré nebude odvádzať pozornosť od vlastného AC. Organizáciu treba prideliť samostatnej osobe, ktorá však bude o pripravovanom AC informovaná. Vopred tiež treba rozhodnúť o veľkosti pracovnej skupiny (uchádzačov), nemala by presiahnuť 12 ľudí. Rovnako ako o dĺžke trvania AC, ktorá sa pri výberových konaniach pohybuje v rozmedzí 6 až 9 hodín, niekedy aj viac. Treba tiež zvoliť optimálny počet pozorovateľov, najlepšie kombináciou externých odborníkov a interných zamestnancov (napr. personalista a manažér). Dôležitou súčasťou je aj harmonogram AC, v ktorom je o.i. uvedené aj potrebné technické vybavenie, pomôcky, miestnosti (Hroník 2007, s. 205-206).

Bodová hodnota	Približná charakteristika
0	Nedostatočná, "ohrozujúca" úroveň. Možno konštatovať zásadné rozpory so všetkými bodmi z pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené pri danej kompetencii v kompetenčnom modeli, príp. absencia danej kompetencie, aj keď príležitosť na jej prejavenie bola. Možno formulovať rozvoj od základov, ihneď.
1	Podpriemerná, limitujúca úroveň. Zásadný rozpor s niektorým z bodov pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené pri danej kompetencii v kompetenčnom modeli. Možno formulovať systematický rozvoj, ktorého cieľom bude utlmenie slabších stránok.
2	Postačujúca minimálna úroveň. S malými výhradami zodpovedá kompetenčnému modelu, resp. popisu prejavov kompetencií na úrovni pozorovateľného správania. Možno formulovať kľúčové oblasti k zlepšeniu. Rozvoj s cieľom posilniť silné a utlmiť slabé stránky.
3	Optimálna úroveň. Presne zodpovedá kompetenčnému modelu. Možno formulovať jednotlivé oblasti k zlepšeniu. Nie je možné formulovať "kvalitatívny skok". Rozvoj sa zameria iba na posilnenie silných stránok.
4	Excelentná úroveň, ideálny stav. Prejav kompetencie je na vzorovej úrovni, pri ktorej nie je možné formulovať žiadne oblasti k zlepšeniu.

Tab. č. 5: Ukážka päťbodovej hodnotiacej stupnice podľa Hroníka

(prameň: Hroník 2007, s. 205, upravené: Kánovská 2012)

2.5 Ako posudzujeme správanie v AC

Počas priebehu AC pozorovatelia pozorujú prejavy správania účastníkov v modelových situáciách. Podľa Hroníka a Vaculíka je **pozorovanie** najvýznamnejšou metódou AC. Môžeme rozlíšiť: *pozorovanie voľné* – bez kritérií a cieľa, napr. počas AC cez prestávky, *pozorovanie systematické* – využívané pri AC počas modelových situácií, môže byť čiastočne štandardizované, kde má pozorovateľ možnosť zapísať, okrem správania definovaného v kritériách, aj iné prejavy správania, pri plne štandardizovanom priestore na vlastné poznámky pozorovateľa nie je, *nepriame pozorovanie* – pozorovateľ nie je priamou súčasťou modelových situácií, pri AC sa veľmi nevyužíva (Hroník 2002, s. 70-72, Vaculík 2010, s. 100).

Fázy pozorovania – každé pozorovanie má, podľa Hroníka, svoj začiatok, priebeh a koniec:

- *prípravná fáza* – kryje sa s projektovaním AC, voľba spôsobu pozorovania, voľba kritérií a metód, spôsob registrácie a prípravy pozorovateľov,
- *vlastné pozorovanie* správania účastníkov pri rôznych modelových situáciách, pri administrácii psychodiagnostických testov – záznam z pozorovania sa robí priebežne počas pozorovania, nie až na jeho konci,
- *interpretácia pozorovaných javov* – najčastejšie počas porád pozorovateľov po jednotlivých modelových situáciách alebo po celom bloku situácií s rovnakými kritériami,
- *spätná väzba* – každé pozorovanie má byť po čase vyhodnocované, bez spätnej väzby nie je možné zlepšenie (Hroník 2002, s. 70-72).

Popis – pocit – interpretácia sa do určitej miery, podľa autora, kryje s časovou postupnosťou. V oboch prípadoch prichádza k interpretácii až na záver pozorovania.

- *popis* treba odlišovať od pocitu a interpretácie, rozlišuje fakty od domnienok, dáva odpoveď na otázku **Čo som videl**, nie na otázku **Čo si o tom myslím**,
- *pocit* treba odlíšiť od popisu a interpretácie, pocity nesmú mať vplyv na popis prejavov správania účastníkov,
- *interpretácia* – pozorovateľ potrebuje mať znalosť teoretického zázemia, najmä z psychológie, aby mohol vytvoriť poznatky o účastníkovi, ktoré majú vzťah ku kritériám a kontextu (Hroník 2007, s. 72).

Kompetenčné modely podľa vyššie uvedeného autora definujú určité nároky na „správneho človeka“. Vyjadrujú všeobecné predpoklady, čím má tento človek byť a čo má mať. Vytvárajú tiež kritériá, podľa ktorých môžeme určiť mieru prítomnosti tej ktorej kompetencie. V univerzálnom modeli je vyjadrený predpoklad, že skoro každá práca vyžaduje určité kognitívne schopnosti, vitalitu a zaujatie prácou. Tieto charakteristiky podmieňujú výkon v každej práci, aj keď v rôznej miere a pomere. Nie sú navzájom kompenzovateľné, t.z. že nedostatok v jednej časti sa nedá nahradiť vyššími hodnotami v časti druhej. Jednotlivé firmy si vytvárajú *modely kľúčových kompetencií* v závislosti

na hodnotách firmy. Tieto kompetencie potom bývajú kľúčové pre všetkých zamestnancov danej firmy, líšia sa však úrovňou ich ovládania (Hroník 2002, s. 80).

Záznamové archy – autor poukazuje na to, že registrácia je nevyhnutnou podmienkou profesionálneho pozorovania. Iba skúsení pozorovatelia môžu používať arch pre voľné pozorovanie, na ktorý nadväzuje kvantifikácia v určitých kritériách. Potom tento arch môžeme použiť aj pri čiastočne štandardizovanom pozorovaní (Hroník 2002, s. 96-99).

2.6 Metódy využívané v AC

Viacero autorov poukazuje na to, že pri AC sa zameriavame na pozorovanie prejavov správania účastníkov. Deje sa tak v modelových a skúškových situáciách, ktoré realitu simulujú. Medzi najčastejšie patria: *skupinové modelové situácie, individuálne situácie a psychodiagnostické testy* (Vaculík 2010, s. 73-87, Montag 2002, s. 31-37, Hroník 2002, s.101-233, Kyriánová a Gruber 2006, s. 51-61, Brenner a Brenner 2008, s. 150, Hartenstein a Arnscheid 2007, s. 14-19).

Skupinové modelové situácie sú, podľa Hroníka, všetky tie, pri ktorých sú hodnotení aspoň dvaja účastníci, ktorí majú zadanú úlohu (môžu v nej hrať aj rôzne roly). Ide o umelo vytvorené skupiny, t.z. ľudia spolu zvyčajne nepracujú. Zameranie skupinových modelových situácii môže byť:

- *na sledovanie výkonových charakteristík* – hlavnou úlohou skupiny je „predložiť, vypracovať...“; majú charakter „robenia“, nie „hovorenia o“,
- *na sledovanie interpersonálnych charakteristík* – hlavnou úlohou skupiny je „dohodnúť sa...“, „...spoločne s druhými a pre druhých...“,
- *na sledovanie kognitívnych charakteristík* – hlavnou úlohou skupiny je „vymyslieť...“,
- *na sledovanie reakcií na stres* – najmä sociálny tlak (Hroník 2002, s. 152-199).

Individuálne modelové situácie sú podľa uvedeného autora zastúpené niekoľkými, najčastejšie tromi rôznymi situáciami. Vhodnou kombináciou je hranie rolí, rozhovor a prezentácia. Menej častá je kombinácia, v ktorej je

zaradená prípadová štúdia alebo skúška špeciálnej schopnosti, zručnosti alebo znalosti.

- *prezentácia* – zameraná na prezentačné zručnosti; účastník môže prezentovať rôzne témy (seba, iného účastníka, firmu, ...),
- *pohovor/rozhovor* – jeho rôzne formy sprevádzajú účastníkov celým AC; na jeden rozhovor potrebujeme aspoň 20 minút, optimálna doba je 45 minút; rozhovory sa môžu diať aj mimo AC, aj keď sú súčasťou AC; môžu byť zamerané na rôzne témy (motivačný, hodnotiaci, biografický, manažerský, morálna dilema,...),
- *hranie rolí* – môže byť tiež zamerané na rôzne oblasti (osobný predaj produktu, predaj po telefóne, vysvetlenie určitej situácie, získanie informácií, vymáhanie dlhu, odchod ku konkurencii, trest smrti, ocenenie, podanie kritiky, preradenie zamestnanca – povýšenie, degradovanie,...),
- *skúšky tvorivosti a improvizácie* sú rozšírené menej ako hranie rolí,
- *prípadové štúdie* sa, na rozdiel od modelových situácií, ktoré preverujú mäkké zručnosti, zameriavajú na posúdenie tvrdých a mäkkých zručností; dominuje vecné riešenie; nezaujíma nás až tak proces, ale výsledok; riešia rôzne problémy,
- *skúšky znalostí a orientácie v odbore* sa odlišujú od prípadových štúdií v množstve správnych odpovedí; majú testový charakter a obmedzený počet správnych odpovedí; sú zamerané na odbornosť; môžu byť ústne, aj písomné,
- *skúšky zručností* (Hroník 2002, s. 102-152).

Psychodiagnostické testy zaraďuje autor pod psychodiagnostické metódy, medzi ktoré patrí pozorovanie a rozhovor, ktoré sme uplatnili v predchádzajúcich situáciách.

- *výkonové testy* sú zamerané na meranie výkonu,
- *projektívne testy* sú také, kde sa nedajú ľahko kontrolovať odpovede, nie je totiž zrejma žiaduca odpoveď,
- *dotazníky* – väčšinou sa v nich odpovedá „áno-nie“, príp. „neviem“; sú citlivé na rôzne skreslenia, nemusí to však byť zámer účastníka, ale napr. jeho skresleným sebaobrazom,

- *sociometria* charakterom nepatrí medzi psychodiagnostické metódy, ide skôr o sociologickú metódu, ktorej výsledky dávame do psychosociálneho interpretačného rámca; umožňuje nám iný uhol pohľadu než iné metódy; je to vlastne pohľad účastníkov na seba samých (Hroník 2002, s. 200-234).

2.7 Výstupy z AC

Hroník hovorí, že každé AC musí mať svoj výstup, ktorý musí byť vždy v písomnej forme s informáciou o rozhodnutí, nasleduje spätná väzba medzi štyrmi očami.

Doporučenia a rozhodnutia na záver AC. Doporučenia sú v kompetencii pozorovateľov, rozhodnutie v kompetencii príslušného manažéra. Porada tímu pozorovateľov prebieha po každej modelovej situácii (cieľom je vzájomné porovnanie a utriedenie pozorovaní) a v závere AC (cieľom je zlúčenie jednotlivých pozorovaní, prvotná interpretácia, doporučenia a pri výberových AC aj podmienené rozhodnutie). Doporučenia sa líšia v závislosti na type AC (výberové, certifikačné, rozvojové). Manažér môže brať do úvahy doporučujúce rozhodnutie pozorovateľov, konečné rozhodnutie musí však urobiť sám. Písomné výstupy sú štandardnou súčasťou každého AC. Môžu mať rôznu podobu (orientované na metódy, na zložky osobnosti, problémovo, dynamicky-komplexne, kombinované). Typ správy predurčuje pomer medzi popisom a interpretáciou. Informácie v správe je potrebné štrukturovať, aby bola správa prehľadná. Hodnotiace tabuľky štruktúrujú súvislý text, rovnako ako grafy. Posudzovacie stupnice a škály môžu byť súčasťou aj písomných správ. Adresáti písomných výstupov sú zadávateľ, účastník a zadávateľ a účastník spolu, aj keď sa môžu líšiť úplnosťou informácií. Otvorenosť a úplnosť správy závisí od adresáta a tiež zameraním AC. Štruktúra správy je závislá na type správy. Správy orientované na metódy, problémy alebo kombinované obsahujú: závery z celého AC, zoznam silných a slabých stránok, doporučenia; zhrnutie z individuálnych situácií, zoznam silných a slabých stránok; zhrnutie zo skupinových modelových situácií, zoznam silných a slabých stránok a zhrnutie z psychodiagnostických testov. Správy z AC majú väčšinou rozsah jednej A4 (Hroník 2002, s. 275-297).

2.8 Varianty AC

Autor rozdeľuje AC: *podľa charakteru účasti pozorovateľov* (všetci vidia všetkých vo všetkých situáciách, každý vidí každého v jednej situácii, všetci vidia všetkých v niektorých situáciách, AC s koučujúcimi pozorovateľmi, s utajenými pozorovateľmi), *podľa časovej náročnosti* (jednodenné, viacdenné, mini AC), *podľa zloženia účastníkov* (homogénna skupina, heterogénna skupina), *podľa miesta konania* (v priestoroch firmy, mimo firmu – indoor, outdoor), *podľa začlenenia do personálnych činností* (začlenenie výberových AC do procesu získavania a výberu zamestnancov, začlenenie do procesu certifikácie, do rozvojových aktivít), *podľa informovanosti účastníkov* (pred začiatkom AC, počas AC, po skončení AC), *podľa využitia technických pomôcok* (vizualizácia, vyhodnocovanie testov pomocou SW, počítačová projekcia, CD-R), *podľa štruktúry ceny* (AC zabezpečované externe/interne, v internej réžii s účasťou jedného externého experta, psychodiagnostika cez internet) a iné (Hroník 2002, s. 235-259).

Keďže v mojom návrhu použijem prvky z AC, popíšem viac Hroníkove „**mini AC**“. Má kratšiu dobu trvania a menší počet účastníkov, počet pozorovateľov nebýva veľmi dotknutý. Rovnako, ako pri bežnom AC, sú aj tu uplatňované princípy viacero očí a viacero uhlov pohľadu. Princíp zmeny v čase je tu mierne oslabený. Sú vhodné pri uskutočňovaní výberového konania na 1 funkčné miesto, na ktoré sa vyberá jeden človek. Ako rozvojové AC sa tento druh nepoužíva.

- *doba trvania* – obvykle 3 až 4 hodiny, mimoriadne 6; môže byť rozložené do viac častí, napr. oddelením psychodiagnostickej časti (využitím diagnostikovania cez internet); podľa výsledkov sa môžu potom prispôbiť modelové situácie,
- *počet účastníkov* – medzi 2 až 5 ľuďmi, ideálne sú 3, pri viacerých je lepšie uvažovať nad klasickým celodenným AC,
- *obsah* – psychodiagnostické testy, individuálne situácie a skupinové modelové situácie, ktoré sú prispôbené menšiemu počtu účastníkov,
- *počet pozorovateľov* – minimálne 3, optimálne 4, pomer k účastníkom sa tu vyrovnáva; potrebná rôznorodosť pozorovateľov (Hroník 2002, s. 239-240).

Kyriánová s Gruberom medzi ďalšie formy AC zaraďujú:

- *krátke screeningové AC*, ktoré slúži k vylúčeniu tých uchádzačov, ktorí sa na pozíciu výrazne nehodia; hodnotia sa len základné kritéria, ktorých je málo – 2-3; používa sa pri pozíciach, kde je potrebné obsadiť viac miest, pritom na ňu nie sú zvláštne nároky a je na ňu veľa uchádzačov; pomáha nám šetriť čas; trvá 1 až 3 hodiny; psychodiagnostika sa používa len screeningovo (zadáваме ich hromadne, nerobíme detailné vyhodnotenie, sledujeme len patologické prejavy),
- *individuálne AC a psychodiagnostiku* – individuálne AC môžeme použiť v prípade jedného uchádzača; je nákladné; musia byť aspoň 2 pozorovatelia a musia byť využité rôzne metódy; psychodiagnostika v zmysle administrácie testov a rozhovor (Kyriánová a Gruber 2006, s. 116-120).

2.9 Chyby v AC

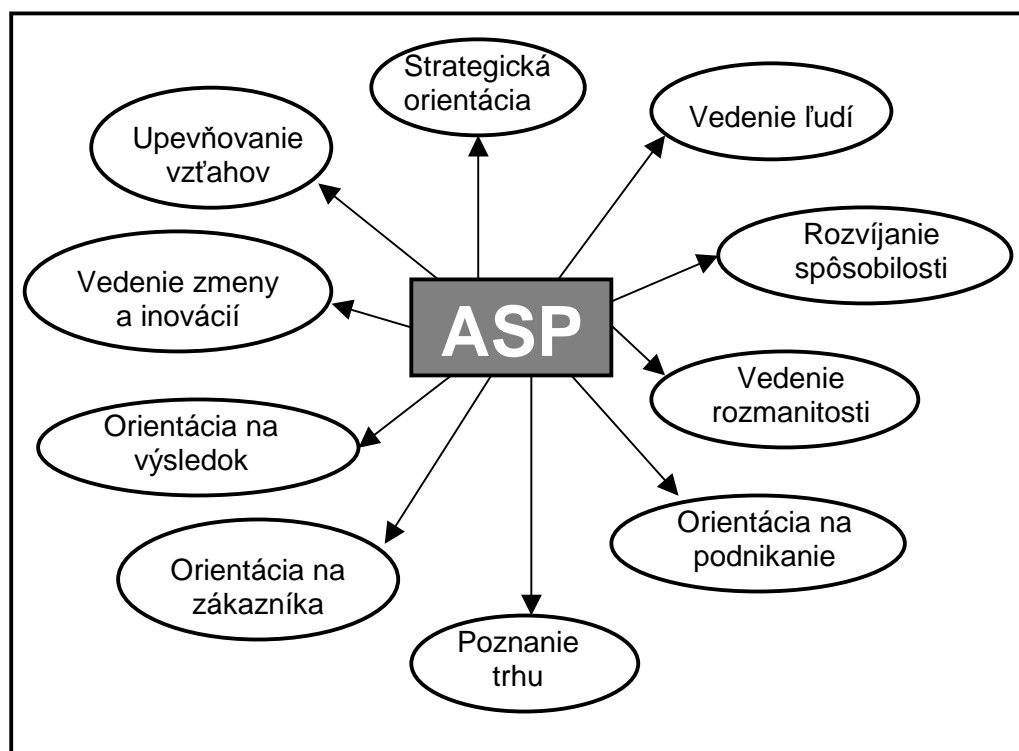
Najzávažnejšie chyby vznikajú, podľa Hroníka, v prípravnej fáze AC, najmä pri posudzovaní role, ktorá nezodpovedá možnostiam metódy, pri použití niektorej z variant expertného prístupu či uprednostňovaní niektorej z metód. V každej fáze AC môžu vznikáť chyby, či už z nesprávneho nasmerovania AC, nedostatku v cieľoch alebo kritériách, z časovej tiesne, z neznalosti, z neschopnosti, z nedbalosti či nezájmu. Pri opakovaných postupoch by sme mali chyby eliminovať, tomu predchádza analýza chýb. Tým sa však chybovosť nestratí. Po odstránení jednej chyby, môže pri ďalšom priebehu nastať chyba ďalšia a je len na realizátorovi AC, či sa z toho poučí. Ako vieme všetci vrátane Hroníka: „Nikto nie je dokonalý“ (Hroník 2002, s. 329-359).

2.10 AC v ASP

Výberové konanie formou AC sa v ASP realizuje príležitostne (na diagnostiku zručností a identifikáciu potrieb rozvoja zamestnancov sa využíva DC). Preto sa na príprave, realizácii a hodnotení AC podieľajú interní, ale aj externí špecialisti (rôznej úrovne – viď 2.3). Z dôvodu časovej náročnosti sa využíva skrátané AC alebo ako by povedal Hroník: „Mini AC“ (viď 2.8). Pri každom AC

sa dodržiava autorov princíp viacero očí a princíp rôzneho uhlu pohľadu, princíp zmeny v čase je možné dodržať len obmedzene (viď 2.2), keďže skrátene AC neposkytuje dostatočnú príležitosť uchádzačom predviesť sa. Napriek tomu sú počas samotného AC použité metódy z každej skupiny, t.z. individuálne, skupinové, aj psychodiagnostika. Pri tvorení programu sa vychádza z kompetenčného modelu ASP, na tieto kompetencie sú potom naviazané kritériá hodnotenia správania účastníkov.

Kompetenčný model v ASP je vytvorený materskou spoločnosťou Allianz AG v Mníchove. Pozostáva z desiatich *klúčových kompetencií* (Obr. č. 4), ktoré sa vyžadujú od každého zamestnanca v ASP, z *ideálnych úrovní* ovládania daných zručností (každá pozícia vyžaduje inú úroveň ovládania zručností) a k nim prislúchajúcich *prejavov správania*. Ideálna úroveň je označená na škále 1 až 7, kde za 1 sa považuje veľmi nízka úroveň a za 7 úroveň excelentná (interné materiály ASP, Kánovská 2010, s. 49).



Obr. č. 4: Kompetencie v ASP

(prameň: interné materiály ASP, upravené Kánovská 2012)

Doteraz som sa v práci zameriavala na teoretické ukotvenie problematiky získavania a výberu zamestnancov. Najskôr som v prvej kapitole uviedla problematiku ľudských zdrojov, problematiku riadenia ľudských zdrojov a úlohy, ktoré toto riadenie so sebou nesie. V ďalšej časti som sa zamerala na celý proces získavania zamestnancov, od identifikácie potreby nového zamestnanca, cez popis a špecifikáciu pracovného miesta, cez identifikáciu zdrojov uchádzačov a cez voľbu metód získavania zamestnancov a voľbu dokumentov žiadaných od uchádzačov, po formuláciu a zverejnenie ponuky práce, predvýber a zoznam uchádzačov postupujúcich do ďalších fáz výberu. Na to som nadviazala časťou o procese výberu zamestnancov, ktorý tiež pozostáva z viacerých krokov, a to z: prípravy, realizácie a hodnotenia. Po vymedzení problematiky získavania a výberu zamestnancov a priebežnom informovaní o riešení tejto problematiky u môjho zamestnávateľa, som sa dostala v druhej kapitole k samému assessment centre (AC), ktorého prvky chcem využiť pri tvorbe môjho návrhu výberového konania. V tejto časti som uviedla všetky podstatné informácie o AC, v súlade s ktorými budem svoj návrh pripravovať. Poslednú kapitolu mojej práce venujem splneniu cieľa mojej práce, a to samotnému návrhu výberového konania s prvkami assessment centre pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom.

3 Návrh výberového konania

Vypracovanie návrhu výberového konania pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom je cieľom mojej práce. Preto sa budem v tejto časti práce venovať samotnému návrhu výberového konania. Pre zaradenie prvkov AC do výberového procesu som sa rozhodla po mojich predchádzajúcich skúsenostiach s výberom nového zamestnanca na pozíciu špecialistu rozvoja vzťahov s klientmi, ktorého náplňou práce je riešenie sťažností za celú našu spoločnosť. Pri každej predchádzajúcej novej pracovnej ponuke na spomenutú pozíciu prechádzali uchádzači, alebo skôr ich dokumenty, predvýberom (viď 1.5.8), ktorý robil personalista. Po selekcii uchádzačov, ktorí nespĺnili podmienky, postupovali tí úspešnejší do I. kola, ktorým bolo interview (viď 1.6.1). Účastníkom som bola ja (ako priamy nadriadený nádejného zamestnanca), personalista a uchádzač. Interview s jedným uchádzačom trvalo približne 30 minút. Po ňom absolvovalo II. kolo len pár tých najvhodnejších. Druhé kolo pozostávalo z praktickej časti, a to z napísania jednej odpovede na sťažnosť podľa vlastného uváženia a s vlastným návrhom na vyriešenie a následného telefonického rozhovoru so sťažovateľom. Na základe výsledkov druhého kola a vlastnej intuície som sa rozhodla pre jedného z uchádzačov.

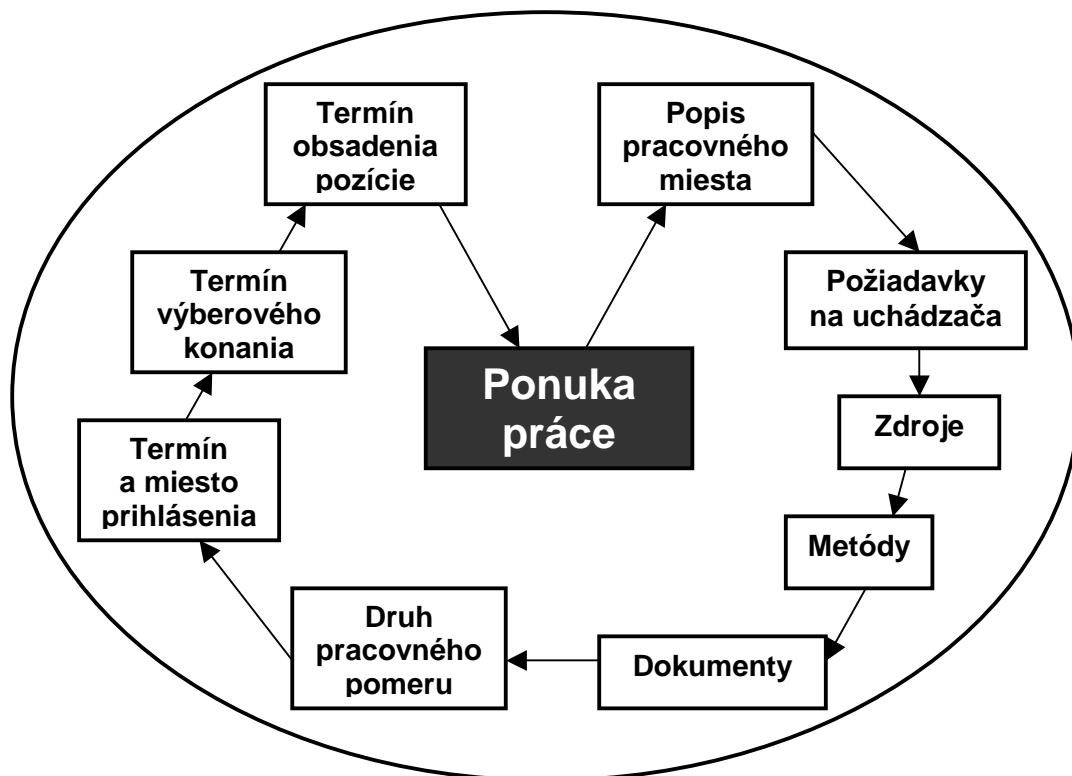
Moje rozhodnutie bolo jednoduchšie ak boli do výberového konania prihlásení len alebo väčšinou uchádzači z interných zdrojov (viď 1.5.3). Aj keď sme firma s veľkým počtom zamestnancov, informácie sa v nej dajú zohnať ľahko. A to platí aj v prípade, ak sa zaujímame o svojho potencionálneho zamestnanca. Bližšie informácie o jeho schopnostiach, zručnostiach, vlastnostiach alebo pracovných návykoch môžete zistiť u jeho nadriadeného alebo u kolegov. V prípade posudzovania externých uchádzačov (viď 1.5.3) bolo absolvovanie výberového konania v popísanej forme nedostatočné. Dokumenty nepovedia o uchádzačovi až tak veľa a počas interview a krátkej praktickej časti nie je príležitosť na väčšie prejavy v správaní uchádzača. To ma priviedlo k myšlienke zaradiť do výberového procesu iné metódy výberu, a keďže AC je podľa Hroníka multisituačnou skúškou (viď 2), rozhodla som sa práve pre AC a jeho spojenie s pôvodným procesom výberu.

Môj návrh sa týka pozícií priameho styku s neprofesionálnym klientom. Neprofesionálnym klientom je v zmysle Zákona o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve: „... klient, ktorý je fyzickou osobou, ktorej je poskytované finančné sprostredkovanie alebo finančné poradenstvo pre osobnú potrebu alebo pre potrebu jeho domácnosti...“ (Zákon 186/2009, Čl.1, Prvá časť, § 5, bod 3). Môj návrh výberového konania pripravujem najmä pre využitie u môjho zamestnávateľa, t.z. pre Allianz – Slovenskú poisťovňu. Predpokladám však, že bude využiteľný (s malými obmenami) aj v iných inštitúciách. Do styku s neprofesionálnym klientom totiž prichádzajú zamestnanci všetkých finančných inštitúcií.

Prečo som sa rozhodla práve pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom? Pretože ľudia na týchto pozíciách by mali disponovať rovnakými zručnosťami. Samozrejme s malými odchýlkami, napríklad na pracoviskách front office potrebujú ľudia predajné zručnosti, rovnako aj na call centre, pokiaľ to pozícia vyžaduje. Pri riešení sťažností však predajné zručnosti ľudia nepotrebujú, tu sa vyžaduje zvýšená odolnosť voči stresu a výborná znalosť spisovnej slovenčiny. Všetci však musia napr. mať profesionálne vystupovanie, t.z. výborné komunikačné a argumentačné zručnosti a musia byť prirodzene proklientsky orientovaní.

3.1 Vypísanie ponuky práce

Po identifikácii potreby nového zamestnanca z akéhokoľvek dôvodu (viď 1.5.1) odporúčam manažérovi vypracovať ponuku práce (viď 1.5.6), resp. žiadosť na vypísanie výberového konania. Vo svojom návrhu by mal manažér o.i. uviesť požiadavky na uchádzača a popis pracovného miesta (viď 1.5.2); vybrať zdroje uchádzačov, ktoré majú byť ponukou oslovené (viď 1.5.3); zvoliť metódy, ktoré chce pri získavaní zamestnancov využiť (viď 1.5.4); rovnako zvoliť dokumenty, ktoré od uchádzačov bude žiadať (viď 1.5.5); zároveň doplniť informácie o druhu pracovného pomeru; o termíne a mieste možného prihlásenia uchádzačov; o predpokladanom termíne uskutočnenia výberového konania a obsadenia pracovnej pozície.



Obr. č. 5: Ponuka práce

(Kánovská 2012)

Požiadavky na uchádzača o miesto priameho styku s neprofesionálnym klientom čiastočne definuje aj Zákon o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve. Odborná spôsobilosť je v zmysle uvedeného zákona podmienená ukončením minimálne stredného odborného vzdelania pre základný stupeň odbornej spôsobilosti, pre vyššie stupne odbornej spôsobilosti sa vyžaduje ukončené úplné **stredné všeobecné vzdelanie alebo vysokoškolské vzdelanie** (Zákon 186/2009, Čl. 1, Tretia časť, § 21, bod 3). K požiadavke na vzdelanie je vhodné pridať požiadavky, ktoré má podľa nás mať uchádzač o takúto pracovnú pozíciu. Uvádzam pár požiadaviek, z ktorých môže navrhovateľ čerpať, môže ich ľubovoľne kombinovať, príp. k už uvedeným pridať ďalšie, všetko v závislosti od konkrétneho pracovného miesta.

Všeobecné požiadavky na pozície priameho styku s klientom:

- *anglický (nemecký) jazyk na komunikačnej úrovni* – v dnešnej dobe je komunikácia so zahraničným klientom bežná, preto je potrebné, aby uchádzači ovládali cudzí jazyk,

- *skúsenosť s prácou s klientmi* (osobný alebo telefonický kontakt) – predchádzajúce skúsenosti s prácou s klientmi sú pre uchádzača výhodou,
- *prirodzene proklientsky orientovaná osobnosť* – nie každému človeku je vlastná proklientská orientácia, v tomto prípade je však nevyhnutná,
- *výborné komunikačné a argumentačné zručnosti* – potrebné na zvládnutie bežných, ale aj krízových situácií,
- *profesionálne vystupovanie* – znalosť produktov (služieb, tovaru) je mimoriadne dôležitá, nesmieme však zabudnúť aj na úroveň ich prezentácie klientovi,
- *odolnosť voči stresu* – niektorí ľudia zvládajú vyhrotené situácie lepšie, iní hošie; pri každodennom styku s klientom sa zamestnanci často ocitnú v konflikte, ktorý vyžaduje ich efektívne zvládnutie,
- *samostatnosť, dôslednosť, time manažment, flexibilita, analytické myslenie, zodpovednosť* – vlastnosti, ktoré môžu byť výhodou pri tejto práci,
- *vedomosti o fungovaní spoločnosti a jej produktoch a službách* – nevyhnutnosť pri priamom styku s klientom,
- *dynamická osobnosť s chuťou učiť sa* – kto nebude mať chuť učiť sa, ťažko sa bude zaujímať o nové produkty alebo služby, ktoré spoločnosť predáva, príp. o produkty a služby, ktoré vznikli dávno pred príchodom zamestnanca,
- *dobrá znalosť práce s PC.*

Doplňujúce požiadavky:

- *pre prácu na front office alebo na call centre (s predajom):*
 - skúsenosti z oblasti priameho predaja,
 - predajné a prezentačné zručnosti,
 - prirodzený talent pre predaj,
 - prehľad o slovenskom trhu a konkurencii,
- *pre prácu na sťažnostiach:*
 - výborná znalosť štylistiky, spisovnej slovenčiny a gramatiky,
 - vysoké pracovné nasadenie,
 - predpoklady pre tímovú prácu.

Popis pracovnej pozície sa svojím obsahom líši v závislosti od konkrétnej pozície. V zásade je však vhodné uviesť stručný, ale výstižný popis voľnej pozície, t.z. informácie o vykonávanej práci a o jej podmienkach tak, aby si mohol, na základe tohoto popisu, uchádzač urobiť predstavu o danej práci.

Všeobecný popis pozícií priameho styku s klientom:

- *profesionálna komunikácia s klientom* (písomná, telefonická, osobná),
- *podávanie informácií klientom* a kolegom o produktoch a službách spoločnosti v závislosti od špecializácie a pracovnej pozície,
- *samostatné riešenie jednoduchých požiadaviek klientov,*
- *spolupráca s inými útvarmi spoločnosti,*
- *ochrana osobných údajov klientov,*
- *korektné poskytovanie vybraných informácií* (o poistnej zmluve, bankovom účte, ...) z informačného systému,
- *proaktívne riešenie problémov a nejasností,*

Doplňujúce požiadavky:

- *pre prácu na front office alebo na call centre (s predajom):*
 - aktívna podpora predajnej siete,
 - telefonický/osobný predaj produktov,
 - aktívne oslovovanie klientov s ponukami nového poistenia,
 - zabezpečenie vystavenia rôznych dokladov a ich odoslanie klientom,
 - evidencia všetkých hovorov a návštev klientov v systéme v požadovanej kvalite a štruktúre,
 - zapísanie komplexných žiadostí, podnetov a sťažností klientov (postúpenie požiadavky kompetentným, sledovanie stavu riešenia v systéme, urgovanie, proaktívne informovanie klienta o stave riešenia jeho požiadavky a pod.),
 - komplexné profesionálne poradenstvo klientom (vysvetlenie detailných podmienok, výhody a nevýhody jednotlivých produktov, odporúčania a pod.),
 - zabezpečenie propagácie produktov a služieb spoločnosti,
 - aktivity smerujúce k obnove zmlúv resp. uzatvoreniu náhradných zmlúv,
 - spracovávanie obchodných ponúk klientom,
 - telefonické prieskumy,

- práca na zmeny,
- dočasná zmena miesta výkonu práce v závislosti od potrieb iných front office,
- *pre prácu na sťažnostiach:*
 - komplexné spracovanie sťažností a podnetov od klientov,
 - analýza požiadaviek a potrieb klientov,
 - navrhovanie optimálneho riešenia sťažnosti,
 - aktívne predkladanie návrhov na zmenu pracovných procesov na základe zistení vyplývajúcich z riešenia sťažnosti.

Uchádzačov môže navrhovateľ voliť z interných alebo externých **zdrojov**. Výhody jednotlivých zdrojov som popísala v kapitole 1 (viď 1.5.3). V praxi sa často stretávam s menšou odozvou interných zdrojov na pozície priameho styku s klientom. Dôvody sú rôzne: od druhu ponúkaného pracovného pomeru, cez antipatiu voči priamemu styku s klientom, až po náročnosť tejto práce. Preto v tomto prípade odporúčam osloviť naraz obe skupiny uchádzačov, ktoré budú mať vo výberovom procese rovnaké podmienky.

Metódy získavania zamestnancov prispôsobujeme voľbe zdrojov. Keďže odporúčam vo výbere oslovovať obe skupiny zdrojov, navrhujem osloviť:

- *interné zdroje* prostredníctvom intranetu, emailovými správami, príp. výveskami na nástenke v priestoroch spoločnosti – miesta oslovovania interných zamestnancov by sme nemali meniť, aby mal každý zamestnanec, jednoznačnú informáciu o tom, kde údaje o voľných miestach nájde,
- *externé zdroje* cez webové portály, zamerané na ponuku práce, príp. krátkodobou inzerciou – webové portály navštevuje veľmi veľké množstvo uchádzačov o zamestnanie, preto môžeme očakávať veľa záujemcov o každé voľné pracovné miesto.

Dokumenty žiadané od uchádzačov – v ponuke práce odporúčam od uchádzačov žiadať najskôr profesný životopis a motivačný list. Tieto dokumenty budú podkladom pre predvýber uchádzačov (viď 1.5.8). Doklad o dosiahnutom vzdelaní či absolvovanom kurze môžeme žiadať neskôr, podľa potreby.

Súčasťou ponuky práce má byť informácia o **druhu pracovného pomeru**. Doba určitá alebo zastupovanie počas materskej a rodičovskej dovolenky môže odradiť veľa potencionálnych uchádzačov. Preto nie je vhodné túto informáciu pred uchádzačmi tajiť ani v zverejnenej ponuke práce.

Ďalšiu vec, ktorú musíme mať pri písaní žiadosti o výberové konanie premyslenú, je **časový harmonogram**. V praxi sa mi osvedčilo zverejniť ponuku práce na 14 dní bez ohľadu na to, ktoré zdroje som ponukou oslovovala. Je to dostatočná doba na zareagovanie primeraného počtu uchádzačov. V prípade krízového stavu môžeme túto dobu skrátiť na 3-6 dní. Skrátením doby sa však okrádame o možnosť výberu z väčšieho počtu uchádzačov. Z mojich skúseností sa najviac ľudí z externých zdrojov prihlási v prvé dni, zo zdrojov interných pred koncom termínu prihlásenia. Predpokladaný termín výberového konania volím v závislosti od časovej rezervy. Najneskôr však do 10 dní od posledného termínu prihlásenia. Predpokladaný termín nástupu je väčšinou na dohode účastníkov výberového procesu. Aj keď máme stanovený orientačný dátum nástupu, tento dátum sa môže, vzhľadom na rôzne okolnosti, presunúť.

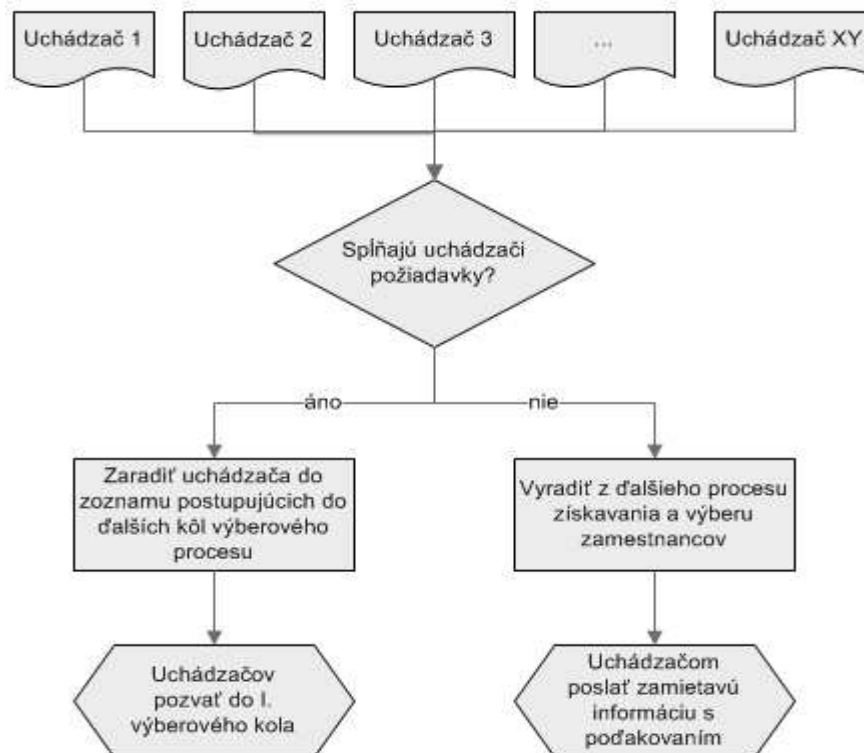
Miesto prihlásenia uchádzačov odporúčam voliť v závislosti na tom, kde ponuku práce zverejňujeme. Ak budeme oslovovať uchádzačov najmä prostredníctvom intranetu a internetu, ako miesto prihlásenia uvedieme emailovú adresu, na ktorú môžu uchádzači zasielať svoje dokumenty.

Ponuka práce alebo Žiadosť o vypísanie výberového konania na pozíciu priameho styku s neprofesionálnym klientom by tak mala mať všetky podstatné náležitosti. Pri jej zverejnení na webových portáloch nesmieme zabudnúť, k už uvedeným údajom, pripojiť informácie o zamestnávateľovi, o zamestnaneckých výhodách a pod. Pre úplnosť pripájam v Prílohe č. 2 ponuku práce, ktorú som použila pri poslednom výberovom konaní na pozíciu špecialistu pre prácu so sťažnosťami a ktorá bola zverejnená na webovom portáli profesia.sk. A v Prílohe č. 3 informácie o Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s., ktoré sú zverejňované na tomto portáli v prípade oslovenia uchádzačov z externých zdrojov.

3.2 Predvýber

Každá väčšia finančná spoločnosť by mala mať vlastný útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorého zamestnanci zabezpečujú činnosti týkajúce sa získavania a výberu zamestnancov. Po tom, čo manažér definuje svoje požiadavky vo forme Žiadosti o vypísanie výberového konania, by mala nasledovať dohoda s personalistom, ktorý je najvhodnejší na zabezpečenie najmä prvej časti výberového procesu, a to získavania. Dohoda sa týka toho, **kto, čo, ako a kedy** bude v súvislosti s výberovým konaním robiť. Vzhľadom k tomu, že na každú bežnú pracovnú ponuku môžeme očakávať veľký záujem, je žiaduce, aby predvýber (viď 1.5.8) zabezpečoval personalista.

Po uplynutí termínu na prihlásenie uchádzačov o zamestnanie, by mal personalista skompletizovať dokumenty všetkých prihlásených uchádzačov. Každý jeden životopis uchádzača je vhodné následne porovnať so stanovenými požiadavkami na pracovníka. Kto nebude spĺňať základné požiadavky, mal by byť vyradený zo zoznamu uchádzačov. Po porovnaní všetkých životopisov je vhodné uchádzačov rozdeliť na dve skupiny, a to *vyhovujúci* a *nevyhovujúci*. **Nevyhovujúci** uchádzači by mali dostať od personalistu emailovú správu so zamietavou informáciou a poďakovaním za záujem o pracovnú ponuku. Zoznam **vyhovujúcich** uchádzačov by mal personalista postúpiť manažérovi, ktorý o výberové konanie požiadal. Môže sa totiž stať, že aj po tomto rozdelení uchádzačov zostane ešte stále veľa uchádzačov, ktorí spĺňajú vypísané požiadavky. Niektorí môžu spĺňať požiadavky čiastočne, niektorí môžu byť na danú pozíciu „prekvalifikovaní“. Preto je na rozhodnutí manažéra, či pozve do výberového konania všetkých uchádzačov, ktorí požiadavky spĺňajú alebo niektorých uchádzačov ešte vylúči. V prípade, že sa rozhodne pre druhú možnosť, bude musieť zadefinovať ďalšie kritériá, podľa ktorých bude vedieť personalista zúžiť výber. Aj takto vyradení uchádzači by mali dostať od personalistu emailovú zamietavú správu s poďakovaním. Na konci tohoto procesu dostaneme zoznam uchádzačov (viď 1.5.9), ktorí spĺňajú všetky (aj dodatočné) kritériá manažéra. Uchádzači z finálneho zoznamu (ich počet by nemal, podľa mňa, prekročiť 20) budú následne pozvaní do prvého kola výberového procesu.



Obr. č. 6: Predvýber (Kánovská 2012)

3.3 Výberové konanie – I. kolo

O tom, ako bude výberový proces prebiehať (koľko kôl výberový proces bude mať, aké metódy výberu budú použité,...), by mal mať manažér predstavu už pred spísaním Žiadosti o vypísanie výberového konania. Po následnej dohode s personalistom (viď 3.2) by mal byť ďalší priebeh výberového procesu presne zdefinovaný. Medzi požiadavkami na uchádzača máme profesionálne vystupovanie a výborné komunikačné zručnosti. Preto ako prvú metódu výberu (viď 1.6.1) odporúčam použiť interview alebo inak – pohovor. Môžeme ním overiť základné komunikačné zručnosti uchádzača, zároveň tak získame aj možnosť položiť uchádzačovi doplňujúce otázky k už získaným informáciám zo životopisu. Pohovor môže prebiehať iba medzi personalistom a uchádzačom. Ja však odporúčam aj účasť manažéra. Získa tak prvý náhľad na potencionálneho podriadeného a tiež tým môže získať odpoveď na Armstrongovu otázku Či bude schopný s týmto človekom pracovať? (viď 1.6). Účasť manažéra na pohovore neznamená automaticky aj to, že pohovor musí viesť. Aj pri účasti manažéra môže viesť pohovor personalista. Vedenie pohovoru je na ich vzájomnej dohode.

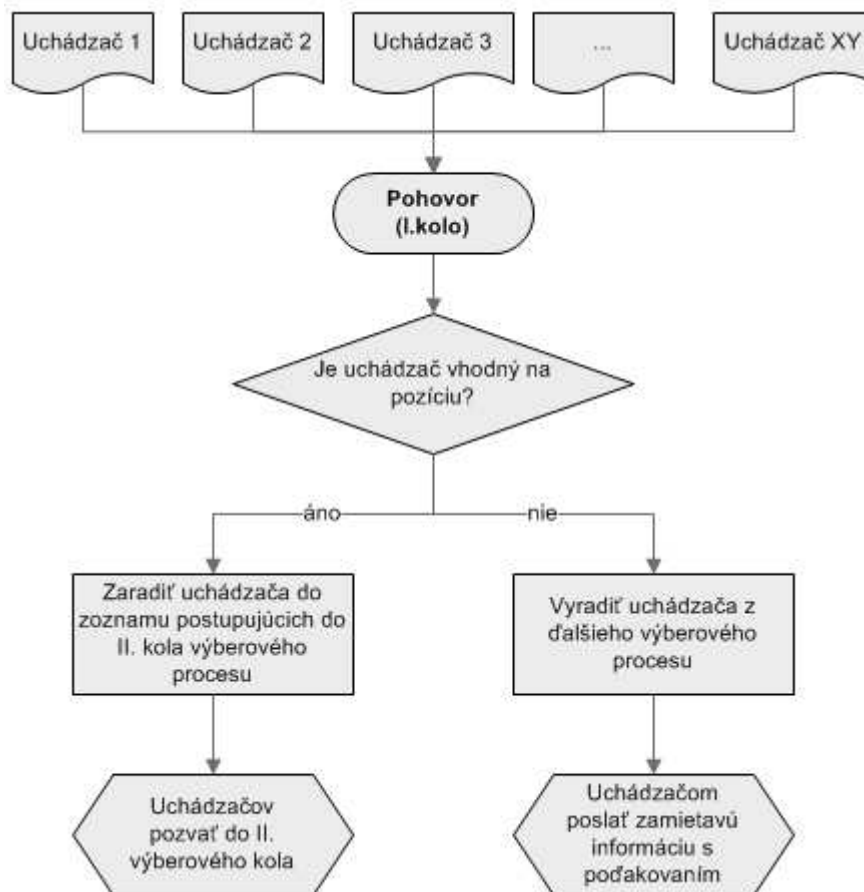
Pohovor (interview) – k jeho konaniu je potrebné nájsť vhodnú miestnosť, t.z. dobre osvetlenú, vyvetranú, s príjemným zariadením. Treba zabezpečiť, aby priebeh pohovorov nebol narúšaný inými osobami alebo výrazným hlukom. Odporúčam stanoviť presný harmonogram konania pohovorov s tým, aby pohovory nasledovali tesne jeden za druhým, ušetrí sa tým čas. Dĺžku pohovoru s jedným uchádzačom treba voliť s menšou časovou rezervou, napr. 10 minút, aby po skončení jedného pohovoru bol krátky čas na prvé zhodnotenie uchádzača. Počet pohovorov počas jedného dňa je vhodné stanoviť tak, aby pri posledných pohovoroch neboli manažér s personalistom už príliš vyčerpaní. Odporúčam 4 pohovory v dopoludňajšom čase, potom dlhšiu prestávku (minimálne 60 minút) a v popoludňajšom čase znova 4 pohovory. Uchádzačov na pohovor by mal pozývať personalista, najlepšie telefonicky. Získa tak okamžité potvrdenie alebo odmietnutie termínu. V ojedinelých prípadoch, ako je napríklad telefonická nedostupnosť uchádzača, by mal pozvánky zaslať na emailové adresy uchádzačov. Emailové pozvánky odporúčam aj v prípade, že poskytujeme uchádzačom počas telefonátu viac informácií. Nie každý si má možnosť všetko ihneď zapísať, emailovú pozvánku môže kedykoľvek otvoriť a vrátiť sa k nej.

Dĺžka pohovoru s jedným uchádzačom by nemala presiahnuť 45 minút. Je to dostatočná doba, v ktorej dostane priestor každá zúčastnená strana (viď 1.6.2). **Úvod** – na začiatku by mal personalista privítať uchádzača, navodiť príjemnú atmosféru, predstaviť účastníkov navzájom a v skratke popísať uchádzačovi ako bude pohovor prebiehať. **Jadro** – najskôr by mal dostať uchádzač priestor na to, aby povedal niečo o sebe, o svojich predchádzajúcich pracovných skúsenostiach. Do reči uchádzača môže zasahovať personalista, aj manažér, doplňujúcimi alebo usmerňujúcimi otázkami. Následne je vhodné zaradiť časť o pracovnej pozícii, kde by mal uchádzač najskôr popísať, čo si predstavuje, že bude robiť (môžeme si tým overiť, či sme zadali dostatočný popis pracovnej pozície). Potom by mu mal manažér podrobnejšie pozíciu popísať. Je potrebné očakávať, že uchádzač bude do reči manažéra vstupovať otázkami k pozícii. Neskôr by sme mali dať priestor pre ďalšie otázky oboch strán. Často sa uchádzači zaujímajú o pracovnú dobu alebo o benefity spoločnosti. Personalistu a manažéra na

druhej strane môže zaujímať možný nástup uchádzača a jeho predstavy o platových podmienkach. V prvom kole neodporúčam hovoriť uchádzačom finančné možnosti spoločnosti. **Záver** – po zodpovedaní všetkých otázok účastníkov by mal nasledovať záver pohovoru. Je vhodné, aby personalista oboznámil uchádzača s ďalším postupom: do kedy bude informovaný o postúpení alebo nepostúpení do ďalšieho kola, ako a kedy bude prebiehať druhé kolo a pod. Uchádzačovi by mal dať kontakt, na ktorý sa môže obrátiť v prípade, že ho po skončení pohovoru napadnú ešte ďalšie otázky. Mal by poďakovať uchádzačovi za záujem a účasť na pohovore a spolu s manažérom sa s ním rozlúčiť.

Základné otázky, ktoré v jadre pohovoru personalista (alebo ten, kto pohovor vedie) plánuje účastníkovi položiť, by mali byť pripravené vopred. Je vhodné, ak je časť pohovoru štrukturovaná (viď 1.6.1), aby sme mali možnosť porovnať odpovede uchádzačov. Ostatné otázky je potrebné prispôbovať konkrétnej situácii. Zvládnutie pohovoru s „neštandardným“ uchádzačom závisí na skúsenostiach personalistu alebo manažéra. V požiadavkách na uchádzača máme aj jazykové zručnosti. Preto je vhodné opýtať sa počas pohovoru pár otvorených otázok v cudzom jazyku. To však predpokladá pokročilú znalosť jazyka zo strany personalistu alebo manažéra. Prehľad základných otázok kladených účastníkovi výberového pohovoru prinášam v Prílohe č. 4.

Po každom jednom pohovore by malo nasledovať krátke zhodnotenie uchádzača, samozrejme po jeho odchode. Personalista aj manažér by si mali vymeniť prvé dojmy a zhodnotiť uchádzača. Výsledkom by mala byť dohoda o vhodnosti uchádzača a jeho odporučení alebo neodporučení do ďalšieho kola výberového procesu, príp. o jeho doporučení s otáznikom. Po realizácii pohovorov so všetkými uchádzačmi by tak mal vzniknúť zoznam uchádzačov, ktorí postúpia do druhého kola výberového procesu. Vylúčeným uchádzačom je vhodné zaslať (personalistom) emailovú správu so zamietnutím a poďakovaním za účasť vo výberovom konaní. Informáciu, či už pozitívnu alebo negatívnu, majú uchádzači dostať čo najskôr. Z mojich skúseností je vhodné účastníkov informovať do dvoch dní od skončenia prvého kola výberového procesu (ak trvajú pohovory päť dní a uchádzač príde prvý deň, povieme mu, že do siedmich dní dostane vyrozumienie).



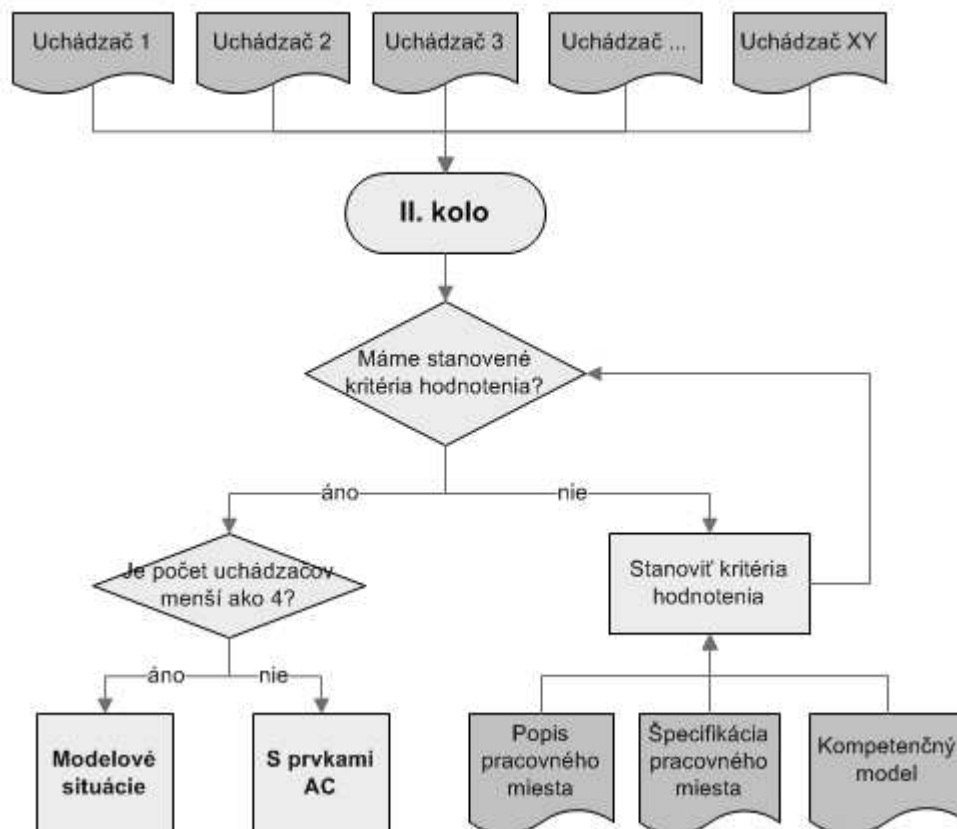
Obr. č. 7: I.kolo výberového procesu (Kánovská 2012)

3.4 Výberové konanie – II. kolo

Ďalšie kolo výberového procesu nasleduje po tom, čo budeme mať viac ako jedného vhodného kandidáta. Uchádzači by mali dostať od personalistu včas pozvánku, aj s dôležitými informáciami (dátum, čas a miesto konania, vhodné oblečenie a pod.). Najskôr je vhodné uchádzača kontaktovať telefonicky, ako pri pozvaní do prvého kola, aby mohol ihneď potvrdiť alebo odmietnuť navrhovaný termín a čas. Následne je vhodné zaslať aj emailovú pozvánku, v ktorej uvedieme všetky podstatné informácie. Dobu medzi prvým a druhým kolom výberového procesu by sme nemali umelo predlžovať. Šetríme čas sebe, aj uchádzačom! Metódy druhého kola som odporúčala zvoliť, po vypísaní ponuky práce a následnej dohode s personalistom (viď 3.2), už na začiatku celého výberového procesu. Preto by sme nemali mať problém zrealizovať druhé kolo do týždňa od skončenia všetkých pohovorov.

V závislosti od počtu uchádzačov v druhom kole navrhujem dve možnosti realizácie druhého kola výberového procesu, a to:

- *formou modelových situácií a*
- *s prvkami AC.*



Obr. č. 8: Možnosti II. kola výberového procesu
(Kánovská 2012)

3.4.1 Kritériá výberu (hodnotenia)

Kritériá výberu v II. kole odporúčam odvíjať od kompetencií, ktoré od svojich potencionálnych zamestnancov vyžadujeme. Tak, ako metódy výberu pre II. kolo, aj kritéria výberu by sme si mali pripraviť vopred. Stanovujeme ich v súlade s popisom a špecifikáciou pracovného miesta, a v neposlednom rade s kompetenčným modelom danej spoločnosti.

Za kľúčové kompetencie pre pozície s priamym stykom s klientom môžeme považovať:

- **proklientskú orientáciu**, ktorá je pri prvom kontakte s klientom najdôležitejšia; nie každému je táto orientácia vlastná; pozícia

vyžaduje, aby uchádzač sám spoznal potreby klienta a navrhol mu vhodné riešenie s ohľadom na možnosti firmy;

- **výkonovú orientáciu**, ktorá je dôležitá pri plnení stanovených cieľov (napr. obchodných); zároveň nám napovie, či uchádzač vie a ako prekonávať prekážky pri dosiahnutí cieľa; spôsob ich prekonávania môže potom využiť pri zvládaní vyhrotených situácií;
- **budovanie tímu** je dôležité najmä do budúcnosti, na začiatku je však potrebné overiť predpoklady na tímovú prácu; úzko súvisí s proklientskou orientáciou, pretože aj kolegovia sú klienti, aj keď len interní.

Každá kompetencia by mala byť overovaná aspoň tromi modelovými situáciami (viď 2.4). Ak by sme do kritérií výberu navrhli samostatné sledovanie komunikačných alebo predajných zručností, museli by sme rozšíriť aj počet modelových situácií, t.z. že by sme potrebovali pri realizácii AC aj viac času. V druhom kole počítame s možnosťou realizácie skráteného AC, preto by sme mali vybrať pre pozorovanie len kľúčové kompetencie. Avšak vhodnou skladbou modelových situácií môžeme overiť aj nepriamo žiadané kompetencie.

Charakteristiku vybraných **kompetencií** zamestnanca prináša tabuľka č. 6. Túto charakteristiku je možné upraviť podľa vlastných potrieb (zosúladiť so stratégiou a cieľmi spoločnosti, s jej kultúrou, kompetenčným modelom, ...) Prejavy správania uchádzačov odporúčam **hodnotiť na stupnici 1 až 5** (viď 2.4). Príklad popisu jednotlivých úrovní hodnotenia kompetencie je uvedený v tabuľke č. 7. Pre lepšiu orientáciu v prejavoch správania pri tej ktorej kompetencii je vhodné si pri každej bližšie popísať prejavy správania v jej jednotlivých úrovniach. V prílohe č. 5 uvádzam príklad takéhoto popisu pri vybranej kompetencii výkonová orientácia. Ďalším krokom, ktorý by mal nasledovať, je určenie ideálnej úrovne každej vybranej kompetencie. Ideálna úroveň sa môže pre jednotlivé pozície líšiť. Potom by sme sa mali rozhodnúť, akú úroveň budeme požadovať od uchádzača, či ideálnu úroveň alebo nižšiu. Nesmieme zabúdať na to, že úroveň kompetencie musí byť opakovane potvrdená správaním účastníka. Ojedinelý prejav neznamená automaticky aj

príslušnú úroveň kompetencie. Zároveň vyššia úroveň kompetencie hovorí aj to, že účastník disponuje aj všetkými nižšími úrovňami kompetencie.

Pri výbere ideálnej úrovne vychádzam z mojich skúseností. Zároveň si však uvedomujem, že ponúkam miesto pre juniora, ktorý nemusí na začiatku spĺňať mnou vybranú ideálnu úroveň, avšak vhodným rozvojom by mohol túto úroveň časom získať. Úlohou je počas AC odhaliť náznaky vybraných kompetencií a potenciál pre ich rozvoj. Po výbere vhodného uchádzača a jeho prijatí do pracovného pomeru nesmieme na tieto rozvojové aktivity zabudnúť, inak sa nám môže stať, že úroveň jeho kompetencií zostane pod požadovanou úrovňou. **Proklientská orientácia** je pri priamom styku s klientom, podľa mňa, najdôležitejšia. Preto by som navrhla ako ideálnu úroveň kompetencie hodnotu 4, t.z. výrazné prejavy správania. **Od uchádzača očakávam minimálne hodnotu 3.** Pri **výsledkovej orientácii** očakávam od zamestnancov pri plnení cieľov aktívne a samostatné riešenie menej závažných problémov, a preto by som navrhla ako ideálnu úroveň kompetencie hodnotu 3. **Od uchádzača tiež očakávam hodnotu 3.** Ako som už spomínala vyššie, **budovanie tímu** je najmä vkladom do budúcnosti. **Preto od uchádzača očakávam hodnotu 2,** aj napriek tomu, že za ideálnu úroveň tejto kompetencie by som navrhla hodnotu 3.

	Charakteristika kompetencie
Proklientská orientácia	Ľudia s touto kompetenciou sú prirodzene proklientsky orientovaní, t.z. sú schopní myslieť na potreby klienta; aktívne potreby klienta overovať; proaktívne ponúkať riešenie v súlade s potrebami klienta, ale zároveň aj s možnosťami spoločnosti; profesionálne s klientom komunikovať – aktívne klásť otázky, aktívne počúvať, viesť rozhovor; poskytovať komplexnú starostlivosť klientovi;
Výkonová orientácia	Ľudia s touto kompetenciou sú zameraní na vyššie ciele; sú schopní stanoviť si vlastné ciele, reálne a splniteľné; ciele splniť v stanovenom čase; pracovať samostatne; riešiť bez pomoci nadriadeného aj zložitejšie problémy; navrhovať zmeny, ktoré povedú k zefektívneniu ich práce; udržať si vysokú výkonnosť v požadovanej kvalite;
Budovanie tímu	Ľudia s touto kompetenciou vyhľadávajú prácu v tíme; sú schopní kompromisov a kooperácie; počúvať a akceptovať názory ostatných; proaktívne poskytnúť ostatným svoje znalosti a skúsenosti; kladú otázky, aby si overili potreby ostatných; sledujú spoločný cieľ a dbajú o jeho splnenie;

Tab. č. 6: Popis kompetencií (Kánovská 2012)

Hodnotiacia stupnica	
1	prejavy správania v sledovanej kompetencii sú pozorovateľné len minimálne
2	prejavy správania v sledovanej kompetencii sú pozorovateľné len v náznakoch
3	prejavy správania s malými výhradami zodpovedajú prejavom správania sledovanej kompetencie
4	prejavy správania sú výrazné, presne zodpovedajú žiadaným prejavom správania v sledovanej kompetencii
5	prejavy správania sú na vynikajúcej úrovni

Tab. č. 8: Hodnotiacia stupnica (Kánovská 2012)

3.4.2 Formou modelových situácií

Túto možnosť odporúčam v prípade, že počet uchádzačov, odporučených do ďalších fáz výberového procesu, je menší ako štyri. Správanie uchádzačov preverí, v oveľa menšej miere ako AC, v individuálnych modelových situáciách. Počas modelových situácií môže uchádzača pozorovať manažér, t.z. potencionálny nadriadený a personalista. Aj v tomto prípade je vhodné sledovať prejavy správania s ohľadom na kritériá výberu. Nie je to však organizované pozorovanie ako počas AC, ide skôr o to vidieť uchádzača v nejakej konkrétnej situácii súvisiacej priamo s výkonom danej práce. Obsah modelových situácií je potrebné voliť v súlade s konkrétnou pozíciou. Ako som už uviedla (viď 3) pri pozíciách na front office sú dôležité predajné zručnosti a osobný prejav pri stretnutí s klientom, pri call centre to môžu byť tiež predajné zručnosti, ale určite aj telefonický a písomný prejav a pri napr. sťažnostiach je to zvládanie krízových situácií a výborná znalosť štylistiky a gramatiky slovenského jazyka. Príklad možných modelových situácií prináša tabuľka č. 8 a 9.

Tak, ako v I. kole (viď 3.3), aj teraz bude potrebné každého uchádzača (bez jeho prítomnosti) po jeho výkone v oboch situáciách zhodnotiť. Najskôr by mal manažér zhodnotiť vypracovanú ponuku/odpoveď – po obsahovej, ako aj formálnej stránke. Potom je vhodné, aby sa manažér, aj personalista vyjadrili k priebehu prípravy, t.z. k zvládnutiu modelovej situácie 1. Potom nasleduje zhodnotenie modelovej situácie 2. Svoj názor by tu mal prezentovať aj figurant, ktorý by vysvetlil pocity, ktoré ako klient pri stretnutí/hovore zažíval a aký to na neho urobilo dojem. Nakoniec by malo nasledovať to najdôležitejšie zhodnotenie, a to z pohľadu stanovených kritérií výberu.

Modelová situácia 1	Front office	<p>Prípravte pre klienta ponuku jedného produktu (služby) podľa vlastného uváženia. Svoju ponuku budete musieť odprezentovať klientovi. Na prípravu máte 20 minút.</p>	<p>Počas prípravy môže byť uchádzač aj v miestnosti s inými ľuďmi, pri bežnej práci je tiež obklopený kolegami.</p>
	Call center (s predajom produktov = situácia ako pre FO, bez predaja produktov = situácia so žiadosťou o zmenu)	<p>Účastníkovi môžete určiť produkt alebo službu (napr. produkty poistenia alebo bankové investičné produkty). Môžete mu dať na výber z dvoch produktov, ku ktorým dostane bližšie informácie (letáky o produkte a pod.)</p>	<p>Po skončení prípravy odporúčam prípravu odkopírovať, aby mohol manažér zhodnotiť, aká kvalitná je – z obsahovej a formálnej stránky, či a ako boli využité podklady. Môžeme z toho vidieť prístup ku klientovi, ale aj výsledok, t.z. výkon.</p>
	Sťažnosti	<p>Prípravte sa na hovor s klientom, ktorý požiadal o zmenu (v svojej zmluve, na bankovom účte a pod.). Klientovej žiadosti nemôžete vyhovieť, pretože nesplnil stanovené podmienky (tie máte k dispozícii). Na prípravu máte 20 minút.</p>	<p>Mohli by sme sa pri príprave sústrediť aj na to, ako účastník reaguje na stres, na prostredie, ako sa počas prípravy správa a pod. To však nie je až také podstatné.</p>
		<p>Pred sebou máte dve sťažnosti klientov, zvolte si jednu, podľa vlastného uváženia, a napíšte na ňu odpoveď s možným riešením. K dispozícii máte dokumenty, ako poistné podmienky, občiansky zákonník alebo vyjadrenie odborného útvaru, ktoré budete pri písaní odpovede potrebovať. Čas na prípravu a napísanie odpovede máte 20 minút.</p>	<p>Modelová situácia 2 nasleduje bezodkladne po skončení situácie 1.</p>

Tab. č. 8: Modelová situácia 1

(Kánovská 2012)

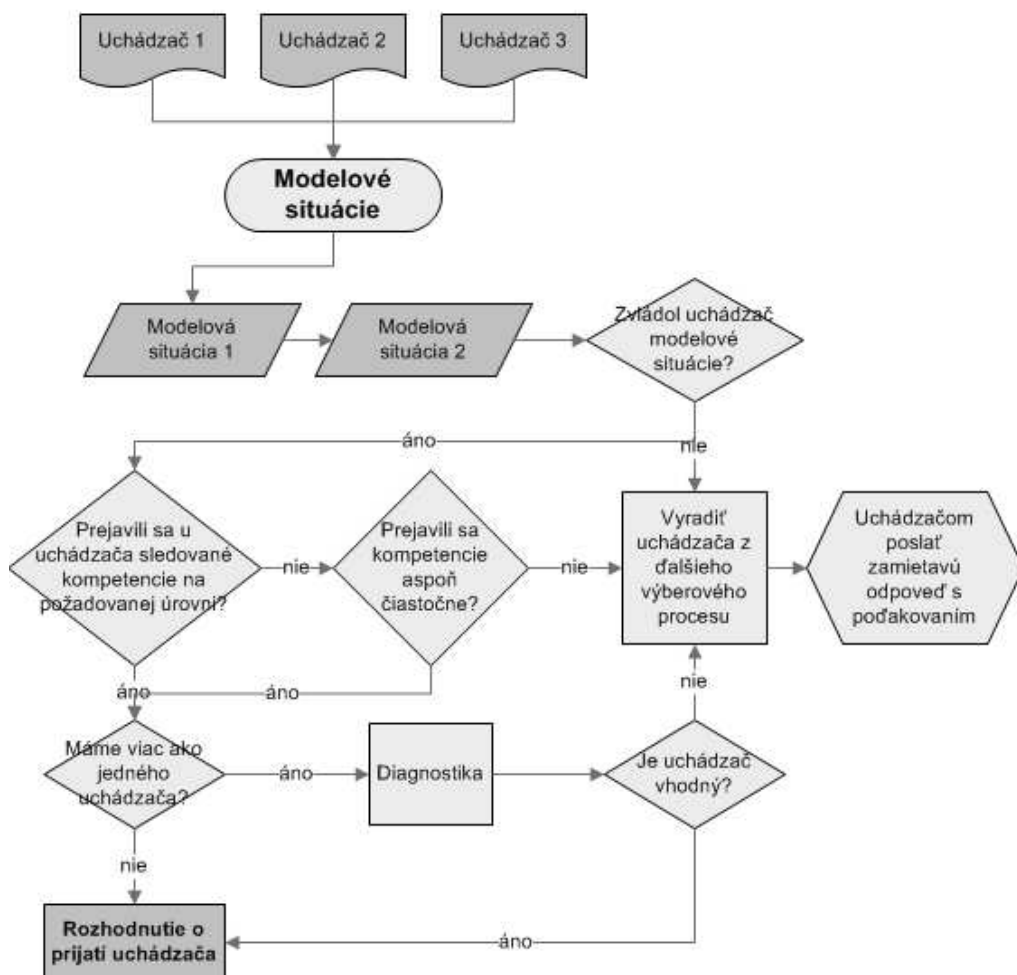
Modelová situácia 2	Front office	Ponuku produktu, ktorú ste vypracovali odprezentujte klientovi pri osobnom stretnutí. Zdôvodnite klientovi, prečo ste pre neho vybrali práve tento produkt. Vašou úlohou je klientovi produkt predat'.	Klienta bude pri stretnutí alebo hovore s uchádzačom hrať figurant, ktorého úlohou je navodiť počas stretnutia rôzne situácie vyplývajúce z kontextu, na ktoré musí uchádzač reagovať.
	Call center (s predajom produktov)	Ponuku produktu, ktorú ste vypracovali odprezentujte klientovi v telefonickom rozhovore. Zdôvodnite klientovi, prečo ste pre neho vybrali práve tento produkt. Vašou úlohou je klientovi produkt predat'.	Pri ponuke produktu alebo odpovedi na sťažnosť môže figurant dostať kópiu prípravy (ponuky) alebo odpovede, pretože mu môže pomôcť navodiť rôzne situácie.
	Call center (bez predaja produktov)	Vašou úlohou je v telefonickom rozhovore klientovi zdôvodniť prečo nemôžete jeho žiadosti vyhovieť a zároveň mu navrhnúť možné riešenie tejto situácie.	Manažér a personalista pozorujú reakcie uchádzača v súlade s kritériami výberu – proklientská orientácia, výkonová orientácia, budovanie tímu.
	Sťažnosti	Odpoveď, ktorú ste napísali, dostal sťažovateľ. Teraz Vám bude sťažovateľ volať, aby sa s Vami o odpovedi porozprával. Vašou úlohou je telefón zdvihnúť a hovor vybaviť s tým, že klientovi zdôvodnite Váš návrh riešenia.	Môžeme sledovať aj to, či sa svojho návrhu alebo riešenia uchádzač pridržal a pod.

Tab. č. 9: Modelová situácia 2

(Kánovská 2012)

Cieľom zhodnotenia by malo byť vylúčenie uchádzačov, ktorí nespĺňajú stanovené úrovne ovládania kompetencií, t.z. ich správanie počas

modelových situácii nekorešponovalo s popisom prejavov správania vybraných úrovní sledovaných kompetencií. Manažér by potom mal, po dôkladnom zvážení, vybrať človeka, ktorý spĺňa alebo sa najviac približuje stanovenej úrovni vybraných kompetencií.



Obr. č. 9: II. kolo formou modelových situácií

(Kánovská 2012)

V prípade, že aj po individuálnych modelových situáciách, zostane „v hre“ viac ako jeden uchádzač, môže manažér k definitívnemu rozhodnutiu použiť výsledky niektorého z diagnostických testov, ktorý by dal ako posledné „kolo“ vypracovať tým úplne najvhodnejším uchádzačom. Napr. Thomas International test (dostupný na www.thomasinternational.net) môže dokresliť pracovné predpoklady uchádzača, jeho motiváciu, správanie pod tlakom a pod. Test neodporúčam realizovať v skorších fázach výberu, resp. pri

viacerých uchádzačoch, nakoľko za každý jeden test sa platí licenčný poplatok a jeho výsledky nie sú rozhodujúce, slúžia skôr na doplnenie informácií o uchádzačovi. Uchádzačom treba vysvetliť postup vypracovania, stanoviť čas k realizácii a zaslať informácie k dostupnosti testu na internete (test môžu vyplniť aj z pohodlia domova). Následne test bude musieť vyhodnotiť osoba, na to kompetentná (napr. personalista s certifikátom vyhodnocovateľa Thomas International testu) a tá by ho aj mala tlmočiť manažérovi. Potom je už len na manažérovi ako sa rozhodne, koho vyberie za svojho nového zamestnanca. Po rozhodnutí manažéra by malo nasledovať oznámenie rozhodnutia vybranému uchádzačovi, odporúčam telefonicky priamo manažérom. Až po prijatí ponuky vybraným uchádzačom je potrebné zamietnuť ostatných uchádzačov. Je možné, že vybraný uchádzač svoj záujem nepotvrdí a ponuku neprijme. V tom prípade môžeme osloviť s ponukou druhého najvhodnejšieho uchádzača. Neúspešným uchádzačom by mal oznámiť rozhodnutie personalista, po dohode s manažérom alebo v zmysle zaužívaných štandardov telefonicky alebo emailovou správou. Súčasťou oznámenia by malo byť, ako aj u neúspešných uchádzačov z predchádzajúcich kôl, poďakovanie za záujem a účasť vo výberovom procese. V prípade záujmu môže byť neúspešným uchádzačom zaslaná záverečná správa z hodnotenia Thomas International testu.

3.4.3 S prvkami AC

Realizovať ďalšie kolo výberového procesu formou skráteného AC (viď 2.8) odporúčam v prípade, že je počet vhodných uchádzačov štyri a viac. Pri menšom počte odporúčam druhé kolo realizovať formou individuálnych modelových situácií (viď 3.4.2). Naopak pri väčšom počte, osem a viac (maximálne 12), odporúčam rozdeliť uchádzačov na dve rovnocenné skupiny a realizovať dve AC počas dvoch dní nasledujúcich po sebe, príp. s jednodňovým odpočinkom. Pri zámernom otestovaní ešte väčšieho počtu uchádzačov je vždy potrebné rozdeliť uchádzačov na viac skupín a realizovať viac skrátených AC. V rámci jedného skráteného AC odporúčam „otestovať“ štyroch až šiestich uchádzačov.

Keďže som odporúčala vopred zadefinovať **kritériá výberu**, nebudeme musieť počas prípravy AC vymýšľať nové kritériá. Budeme však musieť

rozhodnúť o tom, **kto, čo, ako a kedy bude robiť** (viď 2.4). Najskôr by sme mali vybrať členov realizačného tímu, t.z. zvoliť ľudí, ktorí budú do AC zasahovať. Mali by to byť: *pozorovatelia, moderátor, figurant a organizátor*.

Pozorovatelia sú najdôležitejším článkom AC, preto ich výberu musíme venovať zvýšenú pozornosť. Rôznorodosť pozorovateľov (viď 2.2) zaručí širšiu škálu hodnotenia uchádzačov. Pohľad mužov a žien, v rôznych vekových kategóriách a s rôznymi skúsenosťami z AC, je odlišný, preto je potrebné na to myslieť pri skladaní tímu pozorovateľov. Pokiaľ má finančná inštitúcia vlastné zdroje, z ktorých môže vyskladať tím pozorovateľov, je vo výhode. Ostatné spoločnosti musia v tomto smere osloviť na spoluprácu externých pozorovateľov. V prípade, že si manažér nevie rady ako ďalej, musí sa poradiť s personalistom, príp. personálnym manažérom spoločnosti, ktorý mu odporučí vhodných ľudí do realizačného tímu. Prikláňam sa k realizácii AC z iba interných zdrojov, najlepšie so štyrmi pozorovateľmi, jedným moderátorom AC a jedným figurantom. Pozorovatelia môžu byť s rôznou úrovňou zodpovednosti (viď 2.3), pokiaľ budeme mať v tíme dvoch senior pozorovateľov. Jedným z pozorovateľov by mal byť aj manažér, t.z. potencionálny nadriadený. Je aj v jeho záujme pozorovať svojho budúceho zamestnanca „v akcii“. Moderátor a figurant môžu vystupovať v roli hospitujúceho pozorovateľa, ktorý sa zúčastňuje všetkých aktivít AC, ale do hodnotenia junior a senior pozorovateľov nezasahuje, t.z. že pozorovateľov by tak v tomto prípade mohlo byť šesť (s rôznou úrovňou zodpovednosti).

Rolu **moderátora** môže zaujať jeden z pozorovateľov, ale môže sa jej ujať aj sám manažér. Úlohou moderátora je viesť účastníkov počas celého AC, od *úvodu, cez jadro až po záver*. **Figurant** je nemenej dôležitý. Mala by ním byť osoba, ktorá je komunikačne zdatná a ktorá pozná kritériá hodnotenia. Figurant by mal hrať určené roly v individuálnych modelových situáciách tak, aby preveril schopnosti a zručnosti uchádzača. Za **organizátora** by sme mali zvoliť osobu, ktorá je zodpovedná a má s organizáciou podujatí skúsenosti. Organizátor by mal zabezpečiť celú organizáciu AC, od zabezpečenia miestností pre AC, cez technické vybavenie, pomôcky až po zabezpečenie pozvánok pre účastníkov a občerstvenia počas AC.

Po zložení realizačného tímu odporúčam zrealizovať „**tímovú poradu**“ k ďalšiemu postupu. Organizátor by mal ostatným členom zaslať s predstihom pozvánku s časom a miestom konania, príp. s informáciou o potrebnej príprave na stretnutie. Počas tejto porady je potrebné dohodnúť kritériá a metódy výberu, vybrať hodnotiacu stupnicu (viď 2.4), stanoviť časový harmonogram, rozdeliť úlohy medzi jednotlivých členov a pod. Kritériá výberu by sme už mali mať dávno stanovené. Počas tímovej porady by sme mali oboznámiť s kritériami hodnotenia a s hodnotiacou stupnicou aj ostatných členov tímu. Predstaviť im jednotlivé kompetencie a prejavy správania k nim prislúchajúce, popísať hodnotiacu stupnicu, upozorniť na „nástrahy“ pozorovania (popisujeme pri hodnotení to, čo vidíme, nie to, čo si myslíme, že vidíme – viď 2.5). Spolu by sme potom mali vybrať vhodné metódy výberu, t.z. modelové situácie, pri ktorých je vhodné ihneď popísať ich zadanie, ich priebeh a návaznosť na iné metódy. Čerpať nápady na modelové situácie môžeme z odbornej literatúry alebo z predchádzajúcich skúseností členov tímu. Modelové situácie môžeme obmieňať podľa potreby. Každá kompetencia by mala byť testovaná minimálne tromi situáciami (viď 2.2). Výsledkom porady by mala byť o.i. aj matica kompetencií a modelových situácií (viď 2.4). Ďalej je potrebné dohodnúť ako a kedy budú pozorovatelia interpretovať výsledky; kedy prebehne záverečné vyhodnotenie AC a ako; kedy uchádzači dostanú pozvánku na AC, ako ju dostanú (telefonicky, emailom) a čo bude jej obsahom; či uchádzači dostanú z AC záverečnú správu; v akom rozsahu, znení a od koho; aké záznamové archy sa budú a kedy využívať. Nesmieme zabudnúť na rozdelenie členov tímu pre jednotlivé modelové situácie. Musíme sa rozhodnúť, či budú pri skupinových modelových situáciách pozorovať všetci všetkých alebo si pozorovatelia účastníkov rozdelia. Ak si ich rozdelia, tak aký kľúč na to zvolíme a pod. Pred záverom porady by sme mali mať návrh programu AC, ktorý postupne doladíme do finálnej verzie. Na záver odporúčam dohodnúť termín realizácie AC a termín ďalšieho stretnutia tímu, na ktorom budú naše návrhy z prvej porady doladené a zfinalizované.

Program AC by sa mal skladať z úvodu, jadra a záveru. Do **úvodu** môžeme zahrnúť rôzne informácie. Nemali by sme však zabudnúť na otvorenie AC, na predstavenie fungovania AC, na predstavenie realizačného tímu

(doporučujem napr. menovky na samolepiace štítky, ktoré si každý nalepí na viditeľné miesto, aby bol každý ľahko identifikovateľný), na časový harmonogram AC, aby účastníci mali predstavu, čo ich počas AC čaká a kedy. Od účastníkov by sme mali získať písomný súhlas s nahrávaním AC videokamerou, ktorého súčasťou by mala byť aj informácia o skartovaní týchto záznamov po skončení výberového procesu. Je vhodné mať tento súhlas pripravený vopred (príklad vid' Príloha č. 6). V **jadre** by mala prebiehať realizácia vybraných modelových situácií, počas ktorých by mali pozorovatelia sledovať prejavy správania účastníkov. Do programu je vhodné zaradiť prestávku (napr. po skončení skupinových modelových situácií), počas ktorej neodporúčam účastníkov pozorovať. Do **záveru** môžeme tiež zahrnúť rôzne informácie. Nemali by sme zabudnúť na informácie o ďalšom priebehu, o ich informovaní, o záverečnej správe a na poďakovanie. Odporúčam, aby programom účastníkov, sprevádzal jeden moderátor. Vhodné je v úvode celého AC povedať, kto to je, aby sa v prípade potreby mohli na neho účastníci obracať so svojimi požiadavkami alebo dotazmi. Moderátor by mal účastníkov oboznámiť s úlohami v modelových situáciách, mal by ich podporovať počas celého priebehu AC, mal by dbať na dodržiavanie stanoveného času a pravidiel hodnotenia. Program by mal byť detailný, mal by zahŕňať: *časový rozvrh prepojený na jednotlivé časti programu a modelové situácie, s krátkym popisom všetkých aktivít, rozdelenie pozorovateľov na jednotlivé modelové situácie, pri čom je vhodné v ňom uviesť, ktorá kompetencia sa kedy sleduje a kto ju u koho sleduje, zadelenie situácií do jednotlivých miestností, pomôcky.*

Príklad ako môže vyzeráť výsledok porady realizačného tímu:

Kritériá výberu sme zadefinovali (vid' 3.4.1); vybrali sme aj hodnotiacu stupnicu; zvolili sme úroveň sledovaných kompetencií; s kritériami výberu a zásadami pozorovania oboznámil všetkých členov realizačného tímu jeden zo senior pozorovateľov. Dôležité je dodržať pravidlá pozorovania (vid' 2.5) – do záznamových archov zapisovať len to, čo skutočne pozorovateľ počas modelových situácií vidí; zapisovať všetko podstatné zo správania účastníka počas situácií.

Metódy výberu sme zvolili tak, aby každá kompetencia bola pozorovateľná tri a viac krát, aby bol sledovaný len vybraný počet kompetencií počas jednej situácie (viď Tab. č. 10) a zároveň bol dodržaný čas určený na realizáciu AC; modelové situácie odporúčal každý člen tímu; následným porovnaním a vzájomnou dohodou sme potom vybrali tie, ktoré vyhovujú najviac. Popis jednotlivých modelových situácií uvádzam v prílohách (viď Príloha č. 7-16).

	Proklientská orientácia	Výsledková orientácia	Budovanie tímu
Skupinové situácie			
Dopravná zápcha	X	X	X
Zmrzlinové poháre	X	X	X
Stavba	X	X	X
Individuálne situácie			
Sebaprezentácia		X	
Behaviorálne interview	X	X	X
Ponuka produktu/ Odpoveď na sťažnosť	X	X	
Stretnutie s klientom	X		X
Doporučenie		X	
Psychodiagnostika			
Belbin test			X
Thomas Killman test	X		X
	7	7	7

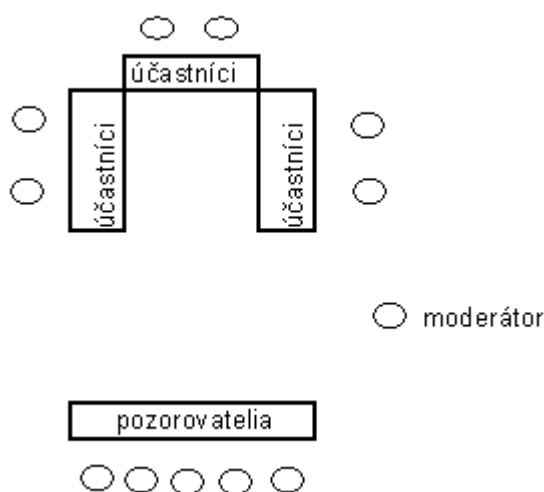
Tab. č. 10: Matica kompetencií a modelových situácií

(Kánovská 2012)

Dátum realizácie sme naplánovali do 14 dní od skončenia I. kola výberového procesu (pohovorov); informáciu o predbežnom dátume konania II. kola dostali uchádzači už počas pohovoru v I. kole, preto sme sa predpokladaného termínu pridržiavali aj pri reálnom plánovaní.

Čas konania – AC budeme realizovať v dopoludňajších hodinách, od 9.00h do 13.30h, aby sme sa vyhli poobedňajšej „sieste“. V programe sme počítali priebežne aj s menšou rezervou, ale napriek tomu sme koniec pre uchádzačov v programe stanovili až na 14.00h.

Miesto konania – zvolili sme väčšiu konferenčnú miestnosť v budove spoločnosti, v ktorej sa bude odohrávať hlavný program AC, zároveň sme vybrali dve menšie miestnosti, v ktorých budú prebiehať individuálne modelové situácie a ktoré sú v blízkosti hlavnej miestnosti, aby sa účastníci dostali bez problémov a časových sklzov z miesta na miesto; rezerváciu vybraných miestností zabezpečí organizátor. Pred začatím AC organizátor zabezpečí vhodné usporiadanie stolov v hlavnej miestnosti (príklad vid' Obr. č. 10), ale aj v miestnostiach pre individuálne úlohy.



Obr. č. 10: Usporiadanie stolov počas AC
(Kánovská 2012)

Pozvánka – organizátor bude najskôr uchádzačov telefonicky kontaktovať, minimálne 5 dní pred stanoveným termínom; po tom, čo im povie informáciu o postupe do ďalšieho kola, overí záujem uchádzača pokračovať vo výberovom procese; ďalej oboznámi uchádzača s dátumom, časom a miestom konania, v skratke s formou realizácie II. kola, odporučí mu vhodné oblečenie a upozorní uchádzača na to, že nie je potrebné si so sebou nič nosiť; následne uchádzačovi tieto informácie potvrdí emailom; príchod uchádzačov sme stanovili s rezervou, a to medzi 8.30h a 8.45h, aby sme aj v prípade meškania niektorého z uchádzačov mohli začať v stanovenom čase.

Vyhodnocovanie – pozorovanie bude systematické (vid' 2.5), účastníci budú pozorovaní len počas modelových situácií; pozorovatelia budú mať k dispozícii čiastočne štandardizované záznamové archy (vid' 2.5), aby si v prípade potreby mohli zaznamenať aj prejavy správania mimo stanovených kritérií

výberu; záznamy budú robiť priebežne počas modelových situácií (viď 2.5). Keďže sa jedná o skrátené AC, priebežná interpretácia výsledkov bude dva krát, a to počas krátkej porady pozorovateľov počas prestávky a ihneď po skončení AC. Po skončení AC bude nasledovať dlhšia prestávka a po nej záverečná porada pozorovateľov, počas ktorej sa budú musieť pozorovatelia dohodnúť o najvhodnejšom účastníkovi. V prípade, že by sa mala porada predĺžiť do neskorých večerných hodín, bude porada po ucelenom bloku prerušená. Na druhý deň doobeda sa pozorovatelia znova stretnú a poradu dokončia. Posledné slovo bude mať manažér.

O tom ako a čo pozorovať, boli členovia realizačného tímu informovaní počas jednej z tímových porád jedným zo senior pozorovateľov. Pri interpretácii svojich záznamov z pozorovania sa bude musieť pozorovateľ držať svojich zápiskov, ktoré majú byť dostatočne detailné, aby z nich vedel pozorovateľ potom zinterpretovať prejavy správania účastníka. Na každú modelovú situáciu bude mať pozorovateľ k dispozícii jeden (podľa potreby aj viac) **záznamový arch**. Zároveň bude mať k dispozícii sumarizačný hodnotiaci arch za jedného účastníka, t.z. že sú v ňom uvedené všetky sledované kompetencie a modelové situácie = matica kompetencií a modelových situácií (viď 2.4). Do tejto matice pozorovateľ uvedie hodnotu z hodnotiacej škály, ktorá zodpovedá prejavenej správaniu v tej ktorej kompetencii a v konkrétnej situácii, na záver uvedie priemernú hodnotu každej kompetencie za všetky situácie. Posledným archom, ktorý bude mať k dispozícii pozorovateľ, je záverečný hodnotiaci arch, v ktorom sú uvedené priemerné hodnoty všetkých kompetencií za všetkých účastníkov. Návrhy záznamových a hodnotiacich archov prikladám v prílohách č. 17 – 19.

Rozdelenie pozorovateľov – počas AC budú prebiehať viaceré individuálne modelové situácie súčasne, preto sme v príprave AC rozdelili pozorovateľov na jednotlivé situácie. Rozdelenie pozorovateľov na jednotlivé situácie aj s popisom ich role uvádzame v programe AC (Príloha č.20). V zásade však platí, že pri skupinových modelových situáciach sú všetci pozorovatelia v miestnosti s účastníkmi. Počas individuálnych situácií je s účastníkom len vymedzený počet pozorovateľov, napr. pri stretnutí s klientom bude len figurant a jeden senior pozorovateľ, rovnako musí druhý senior pozorovateľ

robiť interview, najlepšie aj s manažérom. Ostatní pozorovatelia si pozrú tieto situácie z videonahrávok. V ďalšom kroku sme pridelili účastníkov jednotlivým pozorovateľom na pozorovanie počas skupinových modelových situácií. Najskôr sme si však pre jednoznačnosť označili pozorovateľov a účastníkov (príklad vid' Tab. č. 11).

Pozorovateľ		Účastník	
A	Ferko Mrkvička	1	Ján Hladný
B	Jana Hrašková	2	Eva Lačná
C	Eva Karelábová	3	Zuzana Sýta
D	Jozef Kukurica	4	Mária Jednoduchá
E	Manažér	5	Emil Dôležitý
F	Figurant	6	Elena Zložitá

Tab. č. 11: Označenie pozorovateľov a účastníkov

(Kánovská 2012)

Pozorovatelia sa budú počas rôznych situácií pri pozorovaní toho ktorého účastníka striedať, napr. pri situácii Stavba bude účastníkov 1, 2 a 3 pozorovať pozorovateľ A a B, ale pri situácii Dopravná zápcha bude sledovať účastníkov 1, 2 a 5 pozorovateľ A a C (príklad vid' Tab. č. 12). Striedaním pozorovateľov a pozorovaných účastníkov zabezpečíme rôzne pohľady na prejavy správania jednotlivých účastníkov.

Modelová situácia	Účastník	Pozorovateľ
Stavba	1, 2, 3	A, B, E
Stavba	4, 5, 6	C, D, F
Dopravná zápcha	4, 3, 6	B, D, E
Dopravná zápcha	1, 2, 5	A, C, F
Zmrzlinové poháre	1, 4, 6	B, C, F
Zmrzlinové poháre	2, 3, 5	A, D, E
...

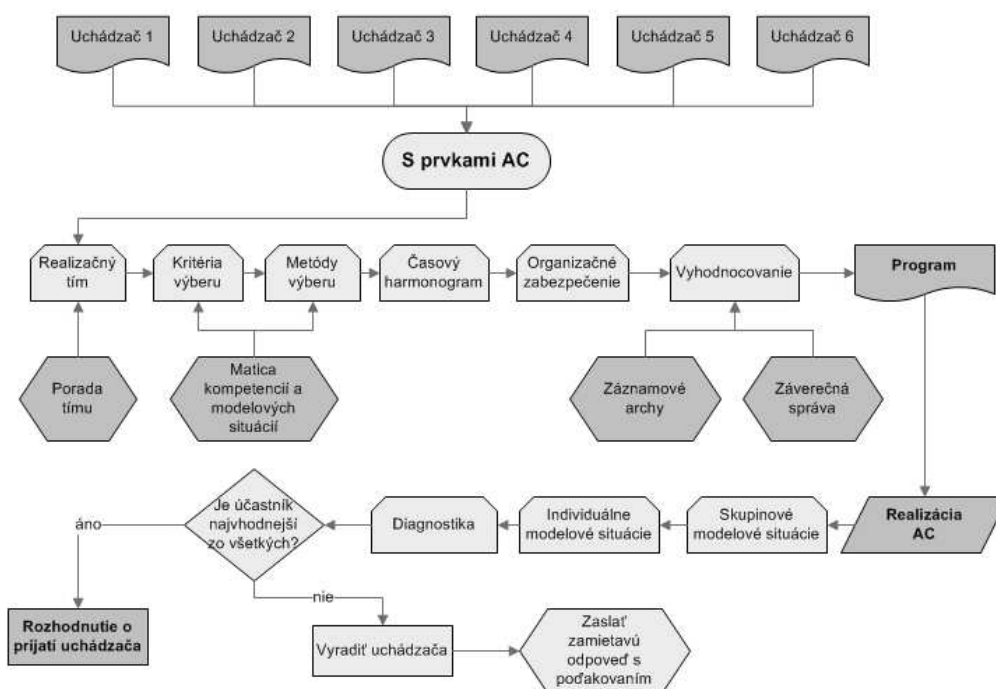
Tab. č. 12: Rozdelenie pozorovateľov a účastníkov

(Kánovská 2012)

Záverečnú správu dostane manažér a v skrátenej verzii aj každý z účastníkov, do týždňa od realizácie AC. Vypracuje ju senior pozorovateľ po skončení

porady pozorovateľov. Správa nebude presahovať jednu stranu vo formáte A4. Pre účastníka v nej budú uvedené informácie o jeho silných a slabých stránkach, ktoré boli vyzporované v súlade s kritériami hodnotenia, odporúčanie na rozvoj a výsledky z diagnostiky. Manažér dostane aj informácie o hodnotení účastníka v jednotlivých situáciach, či už skupinových alebo individuálnych.

Program AC bude tvoriť: *úvod, jadro a záver*. Programom účastníkov bude sprevádzať jeden moderátor, ktorý bude zadávať úlohy, kontrolovať čas, bude dohliadať na správne rozdelenie pozorovateľov, na to, aby neboli „prestojé“ počas individuálnych modelových situácií a tiež bude vyčlenený na zodpovedanie dotazov účastníkov počas AC. Príklad programu, ktorý je výstupom mnou popísaného výsledku porady realizačného tímu, pripájam v prílohe č. 20. Materiály a pomôcky, ktoré plánujeme použiť, budú pripravené vopred, minimálne 1 deň. Rovnako ako si moderátor pripraví vopred všetky podstatné informácie na flipchart. Šetrí to čas a najmä to pomôže pri orientácii počas programu.



Obr. č. 10: II. kolo s prvkami AC

(Kánovská 2012)

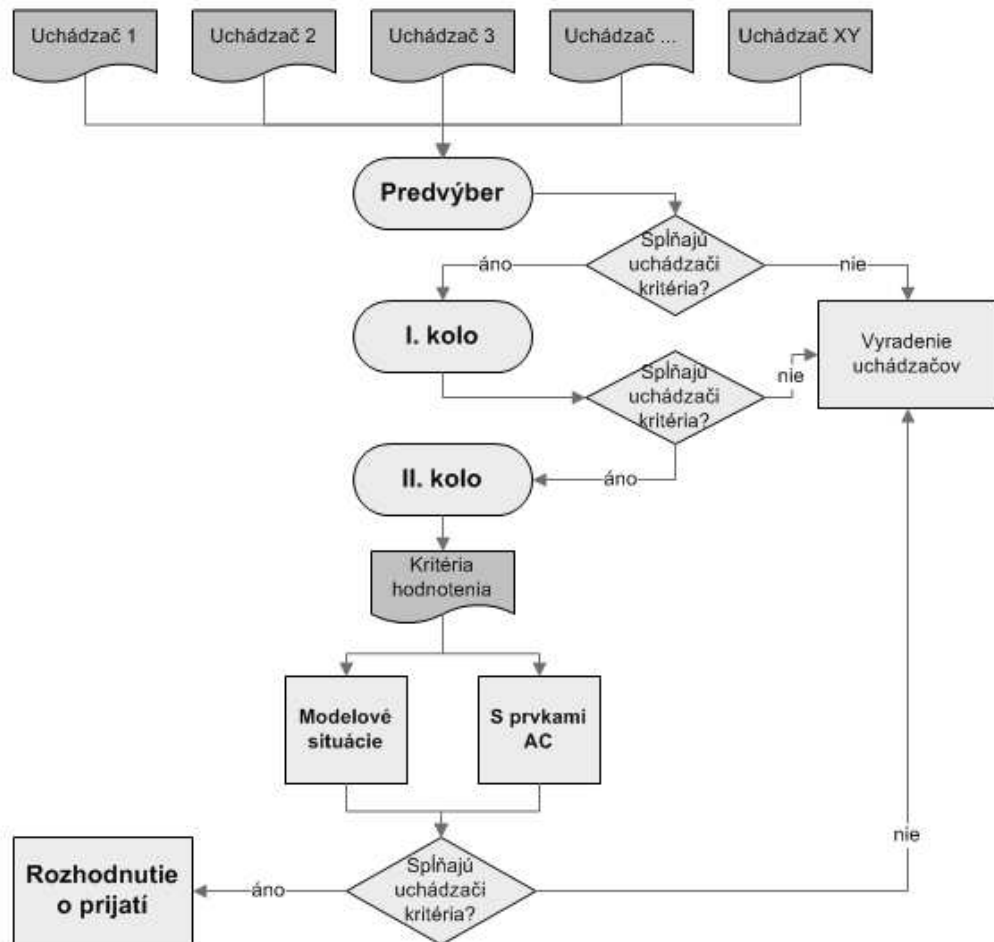
Realizácia AC by mala prebiehať podľa toho, ako sme si to v príprave naplánovali. Podkladom pre moderátora a ostatných členov realizačného tímu by mal byť program, t.z. podrobný scénar AC. Moderátor by mal dbať na dodržiavanie stanoveného harmonogramu. Výsledkom AC by malo byť, po vyhodnotení celého AC, rozhodnutie o prijatí jedného z uchádzačov do pracovného pomeru. Následne by mal manažér oznámiť svoje rozhodnutie vybranému uchádzačovi, najlepšie telefonicky. Až po prijatí manažérovej ponuky vybraným uchádzačom, je potrebné zamietnuť ostatných uchádzačov. Je totiž celkom možné, že vybraný uchádzač, po skúsenosti s realitou práce prezentovanou v AC, svoj záujem nepotvrdí a ponuku neprijme. V tom prípade môžeme osloviť s ponukou druhého najvhodnejšieho uchádzača. Ostatným uchádzačom je vhodné, ako aj pri predchádzajúcich vyradených uchádzačoch, zaslať zamietavú informáciu s poďakovaním. Odporúčam doplniť aj kontakt napr. na personalistu alebo senior pozorovateľa, ktorý bude schopný uchádzačovi dať spätnú väzbu k záverečnej správe. Záverečnú správu je možné uchádzačom zaslať, po uzavretí výberového procesu, poštou alebo emailom alebo si ju môžu prevziať počas dávania spätnej väzby. Spätnú väzbu odporúčam dávať vo vhodnej miestnosti, podobne ako pri pohovore. Termín si môže dohodnúť vybraná osoba s neúspešným uchádzačom telefonicky.

Pokiaľ prípravu nepodceníme, nemali by sa počas realizácie AC vyskytnúť žiadne závažné chyby. Ak sa aj nejaké vyskytnú, senior pozorovateľ by mal byť schopný ich zvládnuť. Avšak je potrebné, aby sa tieto chyby po skončení AC rozobrali do detailu, aby sa pri ďalšej realizácii AC nevyskytli.

3.5 Výberové konanie – III. kolo?

Nad tretím kolom výberového procesu v mojom návrhu neuvažujem. Prvé a druhé kolo výberového procesu by malo poskytnúť dostatok príležitostí uchádzačov aspoň trochu spoznať. Počas pohovorov sa uchádzač až tak veľmi neprejaví, ale náznaky patologického správania by sme mali vedieť odhaliť už tam. V druhom kole, či už v modelových situáciách alebo s prvkami AC, by sme nemali podceniť žiadne výkyvy v správaní uchádzačov. Pri opakovanom nevhodnom správaní je potrebné uchádzača z výberového procesu vylúčiť. Na záver druhého kola by sme mali mať jednoznačnú

predstavu o tom, koho z uchádzačov prijmeme do pracovného pomeru. Ak máme, po realizácii oboch kôl výberového procesu, viacerých vhodných uchádzačov, môžeme zaradiť ešte niečo „naviac“ – napr. ďalšiu diagnostiku. Horšie je, ak nemáme v závere ani jedného najvhodnejšieho uchádzača. Nič iné ako vypísať novú ponuku práce by nám asi nezostalo. Najskôr však odporúčam vykonať analýzu všetkých častí výberového procesu, aby sme sa pri novom výberovom konaní nedostali znova do „slepej uličky“.



Obr. č. 11: Návrh výberového procesu
(Kánovská 2012)

ZÁVER

Mať správnych ľudí na správnych miestach, o tom sníva snáď každý manažér. Je však možné takých ľudí získať? Na to nemáme jednoznačnú odpoveď. Čo však máme? Máme možnosť urobiť pre obsadenie voľného pracovného miesta, najvhodnejším uchádzačom, maximum. Ako líniový manažér najväčšej komerčnej poisťovne na Slovensku som mala niekoľkokrát príležitosť vybrať nového zamestnanca. Moja voľba nebola vždy najšťastnejšia. Preto som sa rozhodla výber mojich nových zamestnancov zefektívniť. Po zvážení všetkých pre a proti som sa rozhodla navrhnúť výberové konanie s prvkami assessment centra (ďalej len AC). A keďže som sa počas svojej kariéry pohybovala v prostredí priameho styku s klientom, rozhodla som sa svoj návrh koncipovať s tým, že bude využiteľný (s menšími obmenami) vo všetkých finančných inštitúciách. Vypracovanie návrhu výberového konania s prvkami AC pre pozície priameho styku s neprofesionálnym klientom bolo aj cieľom mojej práce. Tento cieľ som, po tom, ako som, vychádzajúc z názorov významných teoretikov, priblížila problematiku ľudských zdrojov, riadenia ľudských zdrojov, procesu získavania a výberu zamestnancov a vymedzila problematiku fungovania AC, myslím splnila. Môj návrh môžem pri najbližšej príležitosti využiť. Či však moj návrh prispeje k zefektívneniu doteraz zaužívaného výberového procesu teraz neviem povedať. Jeho dopad budem môcť vyhodnotiť až po niekoľkých mesiacoch. Hoci ani potom nebudem môcť jednoznačne povedať, že som vybrala správneho človeka len na základe zaradenia prvkov AC do výberového procesu. Myslím si, že rozšírenie výberového procesu nie je strata času. Je to šanca pre manažéra sa niečo naučiť, na druhej strane je to aj šanca pre uchádzačov o voľné miesto sa ukázať v priamom porovnaní s inými uchádzačmi. Počas AC môžeme odhaliť rôzne patologické znaky v správaní uchádzača, ale tiež aj jeho nekompetentnosť a pod. V konečnom dôsledku si rozšírením výberového procesu môžeme čas ušetriť. Preto, aj keď nebudem mať jednoznačne potvrdené, že AC prispelo k výberu správneho človeka, budem mať dobrý pocit z toho, že som urobila všetko pre to, aby som toho nesprávneho odhalila včas.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 6.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 964 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6
- BRENNER, D., BRENNER, F. *Poznejte své silné a slabé stránky (základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře)*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2691-5
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4
- DRUCKER, P. F. *Management - budoucnost začíná dnes*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
- HARTENSTEIN, M., ARNSCHEID, R. *Testy u přijímacího pohovoru (Tak ukážete, co umíte)*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance (Vše o Assessment Centre)*. 1.vyd. Brno: Era group, 2002. 371 s. ISBN 80-86517-20-9
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint-vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000. 333 s. ISBN 80-7261-033-3
- KYRIÁNOVÁ, H., GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

McCORMACK, M. H. *Umění managementu*. Praha: Pragma, 1997. 286 s. ISBN 80-7205-398-1

MONTAG, P. *Assessment Centre (moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu)*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1074-9

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1.vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci (personální rozměr managementu)*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

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

WALKER, J. a kol. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

OSTATNÉ ZDROJE

Interné materiály ASP

KÁNOVSKÁ, R. *Efektívny manažér (Systém vzdelávania manažérov v Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s.)* – záverečná bakalárska práca. Olomouc, 2010.

Zákon 186/2009 o finančnom sprostredkovaní a o finančnom poradenstve

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obr. č. 1: Postupová schéma získavania zamestnancov podľa Armstronga..	11
Obr. č. 2: Princíp výstavby AC/DC podľa Hroníka.....	30
Obr. č. 3: Schéma systematickej prípravy podľa Hroníka.....	33
Obr. č. 4: Kompetencie v ASP.....	44
Obr. č. 5: Ponuka práce.....	48
Obr. č. 6: Predvýber.....	54
Obr. č. 7: I. kolo výberového procesu.....	57
Obr. č. 8: Možnosti II. kola výberového procesu.....	58
Obr. č. 9: II. kolo formou modelových situácií.....	64
Obr. č. 10: Usporiadanie stolov počas AC.....	70
Obr. č. 11: II. kolo s prvkami AC.....	73
Obr. č. 12: Návrh výberového procesu.....	75

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tab. č. 1: Rozdiel medzi AC a DC podľa Hroníka.....	27
Tab. č. 2: Rozdiel medzi AC a DC podľa Kyriánovej s Gruberom.....	27
Tab. č. 3: Model narastajúcej zodpovednosti pozorovateľov podľa Hroníka...34	
Tab. č. 4: Matica kompetencií a modelových situácií podľa Hroníka.....	36
Tab. č. 5: Ukážka päťbodovej hodnotiacej stupnice podľa Hroníka.....	37
Tab. č. 6: Popis kompetencií.....	60
Tab. č. 7: Hodnotiaca stupnica.....	61
Tab. č. 8: Modelová situácia 1.....	62
Tab. č. 9: Modelová situácia 2.....	63
Tab. č. 10: Matica kompetencií a modelových situácií.....	69
Tab. č. 11: Označenie pozorovateľov a účastníkov.....	72
Tab. č. 12: Rozdelenie pozorovateľov a účastníkov.....	72

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Žiadosť na vypísanie výberového konania.....	82
Príloha č. 2: Žiadosť na vypísanie výberového konania na pozíciu špecialista rozvoja vzťahov s klientmi.....	83
Príloha č. 3: Základné informácie o spoločnosti.....	84
Príloha č. 4: Interview (pohovor) – otázky na uchádzačov.....	85
Príloha č. 5: Výkonová orientácia.....	86
Príloha č. 6: Súhlas so spracovaním osobných údajov.....	87
Príloha č. 7: Modelová situácia – Sebareprezentácia.....	88
Príloha č. 8: Modelová situácia – Dopravná zápcha.....	89
Príloha č. 9: Modelová situácia – Zmrzlinové poháre.....	90
Príloha č. 10: Modelová situácia – Stavba.....	91
Príloha č. 11: Modelová situácia – Behaviorálne interview.....	92
Príloha č. 12: Modelová situácia – Ponuka produktu/Odpoveď na sťažnosť. 93	
Príloha č. 13: Modelová situácia – Stretnutie s klientom.....	94
Príloha č. 14: Diagnostika – Belbin test tímových rolí.....	95
Príloha č. 15: Diagnostika –Thomas Killman test riešenia konfliktov.....	101
Príloha č. 16: Modelová situácia – Doporučenie/Prezentácia doporučenia..	104
Príloha č. 17: Záznamový arch.....	105
Príloha č. 18: Záznamový sumarizačný arch za jedného účastníka.....	106
Príloha č. 19: Záznamový sumarizačný arch za všetkých účastníkov.....	107
Príloha č. 20: Program AC.....	108