

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Peter Hruška

Využívanie Assessment centra v riadení ľudských zdrojov

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Peter Hruška

**The use of the Assessment Centre in human resource's
controlling**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15. marca 2013

Peter Hruška

Pod'akovanie

Touto cestou d'akujem vedúcej bakalárskej práce pani Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné konzultácie, cenné rady a usmerňovanie pri vypracovaní bakalárskej práce.

Anotácia

V bakalárskej práci sme sa zaoberali problematikou výberu zamestnancov prostredníctvom Assessment Center (AC). Naším zámerom bolo predstaviť, popísať a v konečnom dôsledku odporučiť tento efektívny nástroj pre nábor zamestnancov konkrétnej spoločnosti. Bakalársku prácu sme rozdelili na dve časti. V prvej časti s názvom teoretické východiska sme sa v prehľadnej forme snažili definovať riadenie ľudských zdrojov, typy pracovných pohovorov, históriu, vznik a celý priebeh AC. Analýza súčasného stavu je názov druhej časti našej bakalárskej práce. V tejto časti sme stručne predstavili konkrétnu spoločnosť a závery analýzy firemných dokumentov, z ktorých je zrejmá vysoká miera fluktuácie na obchodnom oddelení. Pre riešenie tohto stavu sme vypracovali návrh AC pre problémovú pracovnú pozíciu.

Kľúčové pojmy

Analýzy, assessment centre, bakalárske práce, hodnotitelia, ľudské zdroje, metódy, rozhovory, schopnosti, uchádzači, výberové konanie, výstupy.

Annotation

This bachelor work is focused on issue of selection of employees by means of Assessment Centre. Our intention has been introduction, description and finally recommendation of this effective instrument for recruitment new employees in a particular company. We divided this bachelor work in two parts. In the first part, called theoretical background, we were trying to define human resource's controlling, kinds of job interviews, history, formation and whole process of Assessment Centers. The Analyze of current state is the name for the second part of our bachelor work where we briefly introduced concrete company. Through the medium of analysis of company's internal documents we identified high fluctuation rate for sales department. For solution of this state we have elaborated the proposal of AC for problematic working position.

Key words

Abilities, analyses, assessment centre, bachelor theses, candidates, human resources, interviews, outputs, selection procedure, techniques.

OBSAH

ZOZNAM SKRATIEK	8
ÚVOD.....	9
TEORETICKÉ VÝCHODISKA	
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	11
1.1 Prijímací pohovor	12
1.2 Typy prijímacích pohovorov	13
2 ASSESSMENT CENTRE	15
2.1 História a vznik Assessment Centre	16
2.2 Využitie Assessment Centre	17
2.3 Organizácia a príprava Assessment Centre	19
2.4 Základné princípy Assessment Centre	22
2.5 Metódy Assessment Centre	23
2.6 Techniky využívané v Assessment Centre	25
2.7 Vyhodnotenie úspešnosti Assessment Centre	28
2.8 Výstupy z Assessment Centre a spätná väzba.....	29
2.9 Rozdiel medzi Assessment Centre a Development Centre	32
ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY, S.R.O.	35
3.1 Cieľ práce a použité metódy	36
3.2 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti XY, s.r.o.	37
3.3 Výber zamestnancov a priebeh výberového konania v spoločnosti	38
3.4 SWOT analýza pracovných pohovorov v spoločnosti	39
3.5 Vyhodnotenie úspešnosti výberového konania v spoločnosti.....	41
3.6 Účinnosť pracovných pohovorov v spoločnosti XY, s.r.o.	42
3.7 Návrh Assessment Centre pre pozíciu obchodný zástupca.....	46
3.8 Popis a kritéria obsadzovanej pracovnej pozície obchodný zástupca	47
3.9 Priradenie metód AC k najdôležitejším kritériám a ich charakteristika.....	49
3.10 Porada hodnotiteľov a výstupy z Assessment Centre	52
3.11 Výhody a nevýhody Assessment Centre v spoločnosti XY, s.r.o.	55
3.12 Vyhodnotenie stanovených hypotéz	56
ZÁVER	57
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK	62
ZOZNAM PRÍLOH	63

ZOZNAM SKRATIEK

AC Assessment Centre

DC Development Centre

ÚVOD

Organizácie využívajú na dosiahnutie svojich cieľov rôzne zdroje. Čoraz častejšie si uvedomujú, že ľudské zdroje nie sú len nákladovou položkou účtovníctva, ale že sú rozhodujúcou hybnou silou, ktorá za pomoci ostatných zdrojov dáva do pohybu celú organizáciu a od ich kvality a schopností závisí formulácia a napĺňanie cieľov spoločnosti. V súčasnej ekonomickej realite poznačenej globálnou konkurenciou a „permanentným krízovým stavom“ európskeho hospodárstva, je zmena prístupu k ľudským zdrojom viac ako nevyhnutná. Ako sa postupne prejavuje táto potreba zmeny v myslení top manažmentu, tak sa následne mení aj personálna práca.

Základnou úlohou pri riadení ľudských zdrojov, je na základe stanovených strategických cieľov organizácie, zabezpečiť výber najvhodnejších zamestnancov, ktorých schopnosti korešpondujú so stanovenými cieľmi organizácie a ktorých osobnostný a kvalifikačný potenciál nie len vhodne zapadne do firemného tímu, ale ktorých schopnosti, talent a tvorivosť budú aj naplno využité.

Vyhľadať, získať a udržať si zamestnancov, ktorí sú schopní vytvárať pre firmu konkurenčnú výhodu, môžeme zaradiť medzi hlavné úlohy strategického riadenia ľudských zdrojov. Pre organizáciu je nevyhnutné, aby jej zámery a ciele boli úzko prepojené s personálnou stratégiou. Zároveň aj personálna stratégia musí mať vytýčené jasné ciele, akých zamestnancov a akým spôsobom vyberať, ako s nimi spolupracovať, ako využívať ich schopnosti a ako napomáhať ich rozvoju.

Optimálne využitie schopností a zručností každého zamestnanca a jeho profesionálny rozvoj, zvyšuje efektívnosť a konkurencieschopnosť celej organizácie a vytvára vhodné prostredie pre realizáciu stanovených cieľov. Ľudia sú základným prvkom každej organizácie, prinášajú svoj talent, skúsenosti, zručnosti, nápady a tvorivosť, prostredníctvom ktorých sa organizácie stávajú konkurencieschopnými a úspešnými. Organizácie sa musia neustále prispôbovať situácii na trhu a teda reagovať na každodenné zmeny, úlohou personalistov je pripraviť a viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na úspešnom fungovaní danej organizácie. Zamestnanci sú kľúčovým zdrojom, nie len nákladovou položkou, pretože len s kvalitným a oddaným zamestnancom môže organizácia promptne reagovať na zmeny na trhu a udržať sa v súťaži o zákazníka.

V súčasnej dobe, možno viac ako inokedy, musí každá organizácia zvažovať prijatie každého zamestnanca. Preto stúpajú nároky na uchádzačov, ale rovnako tak aj na kvalitu ich výberu.

Bakalárska práca sa zaoberá jedným z menej známych a u nás málo využívaných spôsobov výberu zamestnancov a tým je Assessment Center. Napriek tomu, že sa táto metóda u nás používa menej myslíme si, že je to perspektívny spôsob výberu zamestnancov a jeho využívanie sa bude rozširovať. To nakoniec aj bolo dôvodom prečo sme si zvolili túto tému bakalárskej práce. Využitie komplexných metód testovania kandidátov pomocou Assessment Center by sa mohlo stať presne tým efektívnym spôsobom, po ktorom túži každý personálny manažér.

Cieľom bakalárskej práce je zmapovať súčasný stav výberu zamestnancov v spoločnosti a navrhnúť jej efektívnejší spôsob výberu zamestnancov do budúcnosti.

Prácu sme rozdelili na dve časti. Prvú časť sme nazvali Teoretické východiská, kde v prvej kapitole opisujeme riadenie ľudských zdrojov, pracovné pohovory a ich typy. V druhej kapitole sa venujeme Assessment Centre ako sofistikovanej a efektívnej metóde výberu zamestnancov. Popisujeme ju dôkladne od jej samotného vzniku a histórie cez využívané metódy a techniky až po samotnú realizáciu a výstupy vrátane spätnej väzby. V závere tejto kapitoly sme uviedli rozdiely medzi Assessment a Development Centre. Druhú časť bakalárskej práce sme pomenovali Analýza súčasného stavu, kde predstavujeme vybranú spoločnosť, ktorá podniká v segmente gastronómie hotelierstva a cestovného ruchu. V uvedenej spoločnosti sme uskutočnili analýzu interných dokumentov personálneho oddelenia, na základe ktorej sme spoločnosti predložili návrh riešenia.

TEORETICKÉ VÝCHODISKA

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Základným stavebným kameňom každej organizácie a každého podniku sú zamestnanci, ktorý odzrkadľujú jej základné princípy a politiku. Uvedené tvrdenie nemôžeme zovšeobecňovať, nakoľko jeho pravdivosť ovplyvňuje celý rad faktorov, ako napríklad pripravenosť zamestnancov na svoju pozíciu alebo vhodnosť pracovných podmienok, ktoré nám môžu dokázať aktuálnosť tohto tvrdenia.

Armstrong (2007, s. 27) definuje riadenie ľudských zdrojov ako: „*Strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorý v organizácii pracujú a ktorý individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.*”

Riadenie ľudských zdrojov je dôležitým prvkom strategického riadenia organizácie. Manažérom poskytuje prostriedok, ktorým usmerňujú zachovanie produktivity. Tento faktor nám ukazuje odlišnosť manažérskeho riadenia od riadenia ľudských zdrojov.

Podľa Vojtoviča (2006) pojem ľudské zdroje uvádzaný v odbornej literatúre a publikáciách venovaných danej problematike chápe ľudí, teda zamestnancov podniku ako jeho výrobný kapitál alebo výrobný zdroj.

Akýkoľvek podnik bez ohľadu na predmet jeho podnikania a segment, v ktorom pôsobí vlastní tri zdroje, ktoré považujeme za základné a to: finančné zdroje, materiálne zdroje a ľudské zdroje. Mohli by sme povedať, že uvedené zdroje sú na jednej vlnovej frekvencii a žiadny nie je nadradený tomu druhému. Naopak, prvenstvo v tejto hierarchii zastávajú podľa nášho názoru práve ľudské zdroje. Predstavujú veľmi dôležitú súčasť podniku, akýsi motor, ktorý poháňa všetky materiálne ale aj finančné zdroje. Taktiež majú veľký vplyv na konkurencieschopnosť podniku a preto ich považujeme za relevantný a nenahraditeľný komponent podniku.

Konkurenčnú výhodu môžeme dosiahnuť práve prostredníctvom efektívneho a strategického rozloženia vhodných zamestnancov na významné pozície a to na základe integrovanej sústavy personálnych prístupov. Medzi hlavné úlohy efektívneho riadenia ľudských zdrojov v podniku patrí zladenie podnikovej stratégie so stratégiou

riadenia ľudských zdrojov, ktoré ovplyvňujú nielen zamestnancov, ale v konečnom dôsledku aj samotnú existenciu podniku. (Kachaňáková, 2003)

1.1 Prijímací pohovor

Prijímací pohovor môžeme charakterizovať ako účelovú konverzáciu medzi dvoma osobami a to medzi uchádzačom o voľné pracovné miesto a pracovníkom ľudských zdrojov alebo iným zamestnancom spoločnosti, ktorý je poverený výberom a prijímaním zamestnancov. Uchádzačovi o zamestnanie sú zo strany zamestnanca zastupujúceho spoločnosť kladené otázky týkajúce sa predovšetkým jeho osobnostných, profesijných a kvalifikačných predpokladov.

Podľa Armstronga (2007) by táto konverzácia mala byť riadená, plánovaná a kontrolovaná. Výberové konanie na obsadenie voľnej pracovnej pozície môžeme nastaviť akokoľvek, pracovnému pohovoru sa uchádzač za žiadnych okolností nevyhne. Zarádujeme ho medzi dôležitý nástroj, prostredníctvom ktorého sa o uchádzačovi o voľné pracovné miesto dozvieme dôležité informácie týkajúce sa jeho pracovných skúseností. Pohovory sú účelové a *„slúžia k tomu, aby v uchádzačovi vzbudili priaznivé dojmy z organizácie a ponúkaného pracovného miesta. Ale musí to byť realistické – realistický spôsob prezentácie musí uvádzať všetky konkrétne požiadavky kladené na úspešného uchádzača, pokiaľ ide o normy, ktorých plnenie sa od neho očakáva, o dobu počas ktorej bude musieť pracovať, o cestovanie spojené s prácou o akékoľvek ďalšie požiadavky práce a pracovného miesta. Je jasné, že pokiaľ tieto požiadavky budú ťažké, bude nevyhnutné presvedčiť uchádzača, že týmto požiadavkám budú zodpovedať aj odmeny.“* (Armstrong, 2007, s. 371)

Medzi nevýhody pohovorov ako metódy výberu pracovníkov patrí možnosť odklonenia pohovoru neželaným smerom, ďalej spoliehanie sa na profesionalitu osoby, ktorá vedie pohovor a nedostatočná validita, čo sa týka budúceho výkonu. Využívanie úplne štruktúrovaného pohovoru sa v praxi neodporúča, nakoľko sa tým stráca možnosť polozenia otázok uchádzačovi, ktorými zistíme iné špecifické a dôležité informácie, zároveň sa neodporúča využívanie úplne uvoľneného pohovoru. (Armstrong, 2007)

Hodgson (2007, s. 17) hovorí, že: *„Veľa ľudí – ako uchádzači, tak aj personalisti sa domnievajú, že pohovory sú najdôležitejšou časťou výberového konania. Pohovor však môže byť skreslený a nie vždy prostredníctvom neho zistíme ako by sa uchádzač*

zachoval v určitej roli v rámci tímu. Niektorí ľudia sú pri pohovoroch veľmi dobrí, môže sa stať, že zamestnávateľia príjmu zlého človeka, pretože ich zmýlili práve ich schopnosti, ako obstáli pri pohovore.”

1.2 Typy prijímacích pohovorov

V odbornej literatúre zameranej na výber zamestnancov a riadenie ľudských zdrojov sa stretávame s rôznymi skutočnosťami, ktoré rozdeľujú prijímacie pohovory v závislosti od autora publikácie na určité typy alebo kategórie. Podľa Armstronga (2007) rozlišujeme tri základné typy pohovorov:

Individuálne pohovory

Jedná sa o cielenú komunikáciu medzi uchádzačom a personalistom. Spoľahlivosť a transparentnosť individuálneho pohovoru zabezpečíme tak, že s uchádzačom nebude komunikovať len jeden personalista, ale individuálny pohovor absolvuje pri niekoľkých rôznych zamestnancoch spoločnosti, pričom obsah rozhovoru sa môže v jednotlivých prípadoch líšiť.

Pohovorové panely

Pohovorovými panelmi označujeme stretnutie skupiny ľudí – personalistu a niekoľko prísediacich, ktorý vedú pracovný pohovor s jedným uchádzačom. Čas, ktorý je vyhradený na jedného uchádzača je v tomto prípade minimalizovaný, čo je považované za výhodu, pretože je zabránené opakovanému kladeniu rovnakých otázok na viacerých stretnutiach. Uchádzač je pri tomto type pohovoru znevýhodnený, nakoľko v ňom môžu otázky personalistu a prísediacich, ktoré sledujú jasný cieľ vyvolávať pocit neistoty a znervózniť ho.

Výberová komisia

V porovnaní s pohovorovým panelom je tento typ pohovoru oficiálnejší, pretože sa ho zúčastňujú ľudia z rôznych pozícií v spoločnosti. Výhody tohto typu pohovoru sú totožné ako pri pohovorových paneloch a podľa Armstronga (2007, s. 361) „*Nevýhody spočívajú v tom, že členovia komisie majú sklon položiť neplánované a náhodné otázky, a predsudky či stanoviská dominujúcich členov komisie môžu prevážiť nad názormi*

ostatných členov a uchádzači si nie sú schopní zjednať spravodlivosť, pretože im je zriedka dovolené rozvinúť svoje myšlienky a argumentovať vo svoj prospech. Výberové komisie majú tendenciu byť naklonené sebaistým a výrečným uchádzačom, ale pri tom môžu prehliadnuť slabiny jedincov vyvolávajúcich pri povrchnom skúmaní priaznivý dojem. Môžu tiež podceniť kvality tých, ktorý sa nechali zaskočiť úctou budiacu komisiu a znervózneli, hoci by sa mohli pri menej formálnej situácii, či pri vlastnom výkone práce prejavíť ako plne schopný.”

Ďalším známym a v dnešnej modernej dobe obľúbeným typom pohovoru je **pohovor po telefóne**. Rozhovor s kandidátom ma za úlohu overiť pravdivosť a hodnovernosť informácií uvedených v životopise a v motivačnom alebo sprievodnom liste. Veľkú obľubu našiel hlavne v medzinárodných spoločnostiach, ktoré ho využívajú ako vhodný nástroj na overenie jazykových schopností uchádzačov.

Hore uvedené typy pohovorov radíme medzi základné, ktoré však môžu byť postupom času rozšírené alebo doplnené o iné špecifické situácie v závislosti od potrieb organizácií alebo od zvýšeného prílevu nových trendov zo zahraničia, kde pracovné pohovory prebiehajú sofistikovanejšou a efektívnejšou metódou, ktorá je vo väčšine prípadov spojená s praktickým overením deklarovaných znalostí uchádzača na pozícii, na ktorú uchádzač reflektuje. Potenciálny zamestnávateľ má možnosť uchádzača vidieť priamo pri vykonávaných činnostiach, ktoré prislúchajú jeho pracovnému zaradeniu a podľa nášho názoru je pre zamestnávateľa veľkým prínosom spätná väzba a hodnotenie uchádzača od jeho spolupracovníkov, ktorý v spoločnosti už pracujú.

2 ASSESSMENT CENTRE

Názov Assessment Centre, v skratke AC pochádza z anglického jazyka a je zložený z dvoch slov „asses”, čo v doslovnom preklade do slovenského jazyka znamená niečo alebo niekoho ohodnotiť alebo odhadnúť a zo slova „centre”, ktoré v preklade do slovenského jazyka znamená stred, centrum alebo centrála. Už preklad týchto anglických slov, z ktorých je názov Assessment Centre zložený nám môže evokovať, že sa jedná o centrálu alebo stred, kde sa niečo alebo niekto hodnotí. Hodnotiacimi prvkami v AC sú ľudia a to konkrétne uchádzači o zamestnanie reflektujúci na konkrétne voľné pracovné miesto. Môžeme povedať, že AC je najkomplexnejší proces pri výbere pracovníkov, jeho charakteristika však nie je vôbec ľahká. Nedá sa zadefinovať jednoduchou ani krátkou definíciou, popísať ho musíme obsiahlejšie. Individuálne a subjektívne charakteristiky odborníkov na AC sa líšia v závislosti od ich vlastných skúseností a poznatkov získaných pri organizácii AC. Vo veľkej miere sa odborníci, ktorí organizujú a zostavujú AC neradi delia o svoje získané poznatky a skúsenosti, nakoľko ich považujú za svoje know how.

Uznávaný český odborník na AC, ktorý publikoval množstvo literatúry k danej problematike PhDr. František Hroník (2002, s. 46) definuje AC nasledovne:

„AC je časovo ohraničená multisituačná skúška, ktorá prebieha za účasti najmenej 3 interných a externých pozorovateľov – hodnotiteľov mimo chod („nanečisto”, of – line) a nemá jednoznačný správny výsledok. Multisituačnosťou rozumieme situácie, ktoré umožňujú opakované zhodnotenie individuálnej a skupinovej práce druhými a seba posúdenie. Multisituačnosť naplňuje princíp rôzneho uhlu pohľadu, vyšší počet pozorovateľov – hodnotiteľov naplňuje princíp viacero očí, ktorý je nevyhnutný, pretože skúška nemá vopred exaktne stanovený správny výsledok.”

Ďalší pohľad na AC nám ponúka Koubek (2003, s. 166), ktorý hovorí že:

„Assessment centrum je v podstate komplexný diagnosticko – výcvikový program, založený na vhodnej štruktúre metód, výberu pracovníkov, predovšetkým na sérii simulácii typických manažérskych pracovných zručností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu a jeho rozvojový potenciál. AC je však možné hodnotiť pracovný výkon súčasných manažérov, poprípade vykonávať výcvik

manažérskych zručností. AC teda slúži i k hodnoteniu a rozvíjaniu manažérskeho potenciálu u účastníka.”

Armstrong (2007, s. 362) prezentuje svoj názor na AC nasledovne:

„Assessment centrá poskytuje dobrú príležitosť pre posúdenie toho, do akej miery uchádzači vyhovujú kultúre organizácie. Umožňuje to nielen pozorovanie ich správania sa v rôznych, ale typických situáciách, ale aj rad testov a štruktúrovaných pohovorov, ktoré sú súčasťou tohto postupu. Assessment centrá rovnako poskytuje uchádzačom možnosť vcítiť sa do organizácie a jej hodnôt, takže sa môžu lepšie rozhodnúť, či im bude práca v organizácii vyhovovať alebo nie. Dobre zrealizované Assessment centrum môže viesť k lepšej predpovedi budúceho pracovného výkonu a budúceho pokroku u pracovníka ako posudzovanie uchádzača realizované líniovými, či dokonca personálnymi manažermi bežným, tradičným a často nekvalifikovaným spôsobom.”

Uvedli sme tri základné definície Assessment Centre od troch rôznych autorov zaoberajúcich sa uvedenou problematikou. Ako sme si mohli všimnúť jednotlivé tvrdenia sa od seba líšia len v minimálnej miere, nakoľko podstata AC je v každej z týchto definícií exaktne vystihnutá a popísaná.

2.1 História a vznik Assessment Centre

Historické korene AC siahajú až do čias starovekého Grécka a Ríma. Veľmi sofistikovaný pohľad na vznik a históriu AC ponúka Hroník (2002, s. 2), ktorý hovorí, že: *„princípy AC sú obsiahnuté v rade bájí, legend, historických príbehov a situácií, aj keď v žiadnom nie sú všetky aby sme mohli hovoriť o AC v súčasnom chápaní.”*

Hroník (2002) používa príklady bájí a legend zo starovekého Grécka. Ďalej sa opiera o príklady biblických postáv, ktoré museli prejsť rôznymi životnými skúškami, o zápasy rytierov, v ktorých prechádzali opakovaným testovaním pred uskutočnením reálnej úlohy.

Progresívna história AC ako metóda výberu ľudských zdrojov sa datuje do čias svetových vojen. Ríšska armáda v dvadsiatych rokoch dvadsiateho storočia použila metódu podobnú dnešnému AC pri výbere svojich dôstojníkov. Od roku 1943 v USA začali využívať princípy AC pri výbere a testovaní špiónov.

„Pretože väčšina kritických situácií, v ktorých sa veľa ľudí z OSS v poli môže ocitnúť, je ako nová, tak aj stresujúca, urobili sme naše testové situácie ako nové, tak

zaťažujúce. Môžeme teda povedať, že situačné testy používané v testovacích strediskách OSS sú ako je to len možné podobné skutočnému životu. Zahrňajú niektoré potrebné zložky situácií, ktoré prirodzene nastanú behom ich pôsobenia v poli. Inými slovami, pokúsili sme sa navrhnuť testovacie situácie, ktoré by sa trochu podobali situáciám, pri ktorých zvládání by kandidáti boli na javisku a boli by posudzovaný nadriadenými dôstojníkmi a radcami.” (Hroník, 2002, s. 4)

Montag (2002) vo svojej publikácii venovanej problematike AC hovorí, že na treťom medzinárodnom kongrese v Qebeku v roku 1975, ktorý bol venovaný AC ako metóde výberu zamestnancov boli zadefinované prvé pravidlá, ktoré sa postupom času formovali a zdokonaľovali.

Názov Assessment Centre do slovenského jazyka neprekladáme, v praxi je zaužívaný pôvodný anglický názov, pretože najšť vhodný, výstižný a presný ekvivalent pre uvedenú metódu výberu zamestnancov by bolo komplikované, nakoľko v slovenskom jazyku by sme jej vedeli priradiť hneď niekoľko významov, ktoré by mohli zmeniť jej prvotný význam a charakter.

2.2 Využitie Assessment Centre

S využitím AC sa môžeme stretnúť hlavne v oblasti psychológie práce a personalistiky, kde je využívané ako diagnostická metóda. V iných súvislostiach nie je tento názov využívaný, princípy AC sú ale všeobecné známe a platné v celej psychológii predovšetkým tam, kde človeka musíme spoznať veľmi presne a dôkladne.

„Metódu Assessment Centra je možné využiť rôznymi spôsobmi pre dosiahnutie rôznych cieľov personálnej práce. V personálnej práci sa spravidla využíva k trom základným účelom:

- a) k výberu zamestnancov alebo ich povýšeniu,*
- b) k diagnostike vedomostí alebo schopností,*
- c) k rozvoju schopností dôležitých pre pracovnú pozíciu.” (Vaculík, 2010, s. 011)*

Ako sme už vyššie uviedli k dispozícii máme široké spektrum oblastí, kde môžeme AC využiť. Podľa uznávaného českého odborníka na Assessment Centre Františka Hroníka (2002) môžeme uvedenú metódu výberu zamestnancov využiť v nasledovných oblastiach:

Výber pri obsadzovaní voľných alebo novo vzniknutých funkčných miest

Hlavným dôvodom pre zrealizovanie AC je obsadzovanie voľných pracovných pozícií alebo voľného pracovného miesta v organizácii. Výber vhodných kandidátov do AC môžeme zrealizovať z interných zdrojov, z externých zdrojov alebo kombináciou uvedených dvoch možností, čím nám vznikne možnosť výberu kombinovaná. Väčšina firiem uprednostňuje práve posledný kombinovaný výber, pri ktorom porovnáva kandidátov z interného ale aj externého prostredia. V prípade vzniku situácie, že dvaja kandidáti z interného aj externého prostredia dosahujú rovnaký stupeň kvalifikácie a zručností, uprednostní sa kandidát z interného prostredia.

Výber do rozvojových programov

Uvedenú oblasť využitia AC aplikujú veľké a nadnárodné spoločnosti, ktoré na základe uskutočneného AC zaraďujú úspešných účastníkov do svojich rozvojových programov.

Vytvorenie tímu

AC je vhodná metóda, ktorá nám pomáha zistiť schopnosť tímovej spolupráce interných zamestnancov. Účastníci uvedeného AC sú zamestnanci firmy, vo výnimočných prípadoch sa môžu prizvať aj dvaja až traja kandidáti z externého prostredia. Tu je už na mieste zaradenie sociogramu. Takto zostavené AC nám zároveň umožní porovnať úroveň kandidátov na trhu práce s úrovňou pracovníkov v spoločnosti.

Výber pri reštrukturalizácii

AC môže byť taktiež aj jedným z nástrojov outplacementu. V tomto prípade už ale prekračuje škálu spravodlivého a nestranného výberu ľudského kapitálu a je rovným dielom ale aj metódou rozvoja. Pri reštrukturalizácii AC hovorí, že rozhodnutie koho sa reštrukturalizácia dotkne sa nebude opierať o výsledky a úspechy dosiahnuté v minulosti, ale bude brať do úvahy momentálny výkon.

Rozvoj

Rozvojové AC nazývame pojmom Development Centres v skratke DC, v ktorom hrá dôležitú úlohu diagnostická časť. Veľmi významná je však hlavne projektová časť

DC, v ktorej sa formulujú individuálne rozvojové stratégie a hodnotené sú aj možné kariérne dráhy. V DC je spätná väzba zaznamenávaná v rôznych časových intervaloch. Niekedy nám môže byť k dispozícii hneď po ukončení jednotlivých modelových situácií, v inom prípade na spätnú väzbu musíme počkať dlhšie časové obdobie.

Certifikácia

AC ako metódu môžeme využiť taktiež aj na meranie efektívneho rozvoja. V tomto prípade ale dominuje diagnostické hľadisko. Pri certifikácii porovnávame stanovenú úroveň s dosiahnutou a tu ďalej porovnávame s úrovňou nami želanou. Certifikačné AC spravidla realizujeme na začiatku certifikácie a hneď po ukončení príslušného rozvojového programu.

Prelínanie oblasti využitia

Na zreteli musíme mať, aby sme pri snahe o maximálnu využiteľnosť AC nekoncipovali nezlúčiteľné ciele. Typickým príkladom prelínania dvoch rôznych oblastí je výber a rozvoj zamestnancov.

2.3 Organizácia a príprava Assessment Centre

Zostavenie AC sa rozdeľuje na určité fázy, o ktorých hovoria aj autori venujúci sa danej problematike a v závislosti od daného autora sa fázy vo väčšej či menšej miere od seba líšia. My sa budeme opierať o šesť fáz, ktoré zostavil a sformuloval Montag (2002):

1) Fáza rozhodovania, či AC vôbec realizovať

V uvedenej fáze si je potrebné stanoviť výšku finančných prostriedkov a množstvo času, ktoré chceme do AC investovať. Aby sme o AC mohli začať uvažovať a uskutočniť myšlienku jeho realizácie je nutné splniť určitý počet podmienok. Medzi ne patrí vyšší počet pozorovateľov a použitie širšej škály rôznych techník. Spomenuté podmienky zvyšujú konečné náklady na realizáciu AC. Bez akýchkoľvek skúseností sa realizácia AC neodporúča ani špičkovým vybaveným podnikom, pretože neprofesionálne zostavené AC môže vo veľkej miere ohroziť dobré meno a povesť manažmentu podniku a v kandidátoch môže vyvolať nechť k účasti na AC. Práve z tohto dôvodu sa

odporúča osloviť externého dodávateľa, ktorý v spolupráci s podnikom AC zostaví na profesionálnej úrovni. Dodávateľské spoločnosti si svoju dôležitosť uvedomujú a využívajú ju vo svoj prospech prostredníctvom vysokých finančných požiadaviek na realizáciu AC. Časový horizont trvania AC je vždy iný a líši sa hlavne použitými technikami a účelom, pre ktorý je organizované. Trvá minimálne jeden deň, vo väčšine prípadov dva a viac dní. V tom prípade sú síce finančne náročnejšie, ale dôslednejšie preveria schopnosti účastníkov. Pred samotným rozhodnutím o realizácii AC je vhodné vykonať analýzu faktov, ktoré chceme prostredníctvom AC zistiť a zhodnotiť, či by sme rovnaké výstupy neboli schopný dosiahnuť lacnejším a jednoduchším spôsobom, napríklad v spolupráci so psychológom, ktorý by zostavil profesionálne štruktúrované pohovory a psychodiagnostické testy. Vo fáze rozhodovania je taktiež veľmi dôležité získať podporu vrcholového manažmentu, ktorý má vo väčšine prípadov k realizácii AC negatívny postoj a to hlavne z dôvodu nutnej účasti na AC a finančnej náročnosti.

2) Prípravná fáza

V prípade, že sme si ujasnili fakty a určili priority, ktoré chceme pomocou AC zistiť je možné zahájiť samotnú prácu. Aby sme sa vyhli akýmkoľvek nezrovnalostiam a problémom, tak túto fázu by sme mali realizovať formou projektového riadenia. Je potrebné zostaviť projektový tím, v ktorom musia mať svoje zastúpenie pracovník personálneho útvaru, externí konzultanti, manažéri a v neposlednom rade psychológ so špecializáciou na psychológiu a organizáciu práce. Na začiatku tejto fázy je potrebné určiť požiadavky manažmentu na kandidátov na obsadzovanú voľnú pracovnú pozíciu. Ďalej je potrebné dané požiadavky na kandidátov pretransformovať do škálovej podoby, aby boli ľahko merateľné. Ďalším krokom uvedenej fázy je špecifikácia a výber vhodných techník. Na zistenie požadovaných vlastností účastníkov AC musíme zvoliť dostatočný počet techník, aby sme si utvorili ucelený a presný obraz o účastníkoch a aby sme boli schopný z týchto výstupov vybrať najvhodnejšieho kandidáta. Poslednou etapou je dôkladné zaškolenie tímu hodnotiteľov psychológom, ktorý zohráva veľmi dôležitú úlohu počas celého trvania AC.

3) Realizačná fáza

Jedná sa o najnáročnejšiu ale paradoxne aj najkratšiu fázu. Pre organizátorov táto časť predstavuje náročnú fázu, nakoľko musia zhromaždiť všetkých pozvaných účastníkov do AC a taktiež zorganizovať celý priebeh tak, aby si účastníci navzájom nemohli medzi sebou odovzdávať žiadne informácie.

4) Vyhodnotenie zistených údajov

V závislosti od kvality výstupov z AC môže mať táto fáza trvanie niekoľko dní dokonca až niekoľko týždňov. Vyhodnocovacia fáza sa delí do niekoľkých krokov:

- *V prvom kroku sa prejednáva názor hodnotiteľov na jednotlivých účastníkov AC podľa použitých techník.*

Každý hodnotiteľ prezentuje a odôvodní svoj subjektívny názor na každého testovaného účastníka a v prípade, že sa vyskytnú dve nezhodné hodnotenia je potrebné urobiť kompromis.

- *Druhý krok sa nesie v duchu priradenia získaných hodnôt jednotlivým charakteristikám.*

Výsledky je potrebné pretransformovať do všeobecnej roviny. Hodnotí sa správanie kandidátov a nie vlastné charakteristiky pozorovateľov. V praxi sa na vyhodnotenie používajú dve metódy. Prvou sú záznamy o prejavoch správania sa kandidátov a druhou je priradovanie škálových hodnôt jednotlivým dimenziám ihneď po jednotlivých úlohách.

- *Porovnanie účastníkov AC s požadovaným – ideálnym profilom*

Profil by mal byť výsledkom predchádzajúceho kroku, ktorý sa následne porovnáva s požadovaným – ideálnym profilom zadefinovaným v prvej fáze.

- *Vzájomné porovnanie účastníkov*

Využitie tohto kroku nastáva pri výbere viacerých vhodných kandidátov s rovnakým alebo podobným výsledkom.

5) Záverečná správa

Záverečná správa by mala byť vypracovaná o každom účastníkovi AC a taktiež aj o priebehu celého AC. Vypracované podklady slúžia ako informácia pre vrcholový

manažment a vedenie spoločnosti. Súčasťou správy musí byť odporúčanie pre účastníka ale aj zadávateľa.

6) Spätná väzba pre účastníkov AC

Spätnú väzbu účastníkom AC je vhodné poskytnúť ešte počas trvania AC a to pri záverečnom riadenom rozhovore. Spracované výsledky je korektné a vhodné prejednať so všetkými účastníkmi individuálne. Potenciálnym zamestnancom by mal spätnú väzbu poskytnúť odborník, respektíve psychológ. V prípade výberu zamestnancov sa celé AC končí porovnávaním všetkých účastníkov navzájom.

2.4 Základné princípy Assessment Centre

„Od iných metód, ktoré používame pri výbere, hodnotení a tvorbe rozvojového plánu, AC odlišuje najmä naplánovanie troch základných princípov:

- *princíp viacero očí;*
- *princíp rôzneho uhla pohľadu;*
- *princíp sledovania zmien v ohraničenom čase.”* (Hroník, 2002, s. 47 - 48)

Aby bola metóda AC odlišná od ostatných metód je veľmi dôležité presné a dôsledné dodržanie znakov a princípov, ktoré sú pre AC príznačné. Charakteristika jednotlivých základných princípov AC podľa Hroníka (2002) je nasledovná:

Princíp viacero očí

Najväčšiu dôležitosť pri realizácii AC majú hodnotitelia, resp. pozorovatelia. Môžeme povedať, že majú vyššiu váhu ako samotne zostavené a použité metódy, nakoľko ani jedna metóda nie je na vyššej úrovni ako je úroveň ľudského faktora, ktorý s ňou pracuje. (Hroník 2002, s. 48) tiež hovorí, že: *„Heterogenita (rôznosť), dostatočný počet a profesionalita assessorov sú základnými prvkami ich efektivity.”*

Princíp rôzneho uhla pohľadu

Skôr než sme poznali samotný pojem AC a jeho využitie, v praxi tu už boli metódy, ktoré AC používa. Samotný počet metód využívaných pri organizovaní AC

vyplýva z podmienky multisituačnosti. „*Multisituačnosť nastavuje rôzne uhly pohľadu. Jedným z predpokladov efektívneho AC je možnosť vidieť účastníka v rôznych situáciách. Každá skupina metód využívaná v AC umožňuje iný uhol pohľadu.*” (Hroník, 2002, s. 48) Základnými metódami pri organizovaní AC sú individuálne a skupinové modelové situácie a psychodiagnostické testy.

Princíp sledovania zmien v ohraničenom čase

Obsadzovanie voľnej pracovnej pozície prostredníctvom pracovného pohovoru trvá od 30 do 45 minút. Pri obsadzovaní voľnej pracovnej pozície prostredníctvom AC môže byť jeho súčasťou aj rozsiahlejší pohovor, ale nie je to jediný prostriedok na obsadenie voľnej pozície. Po uskutočnení pohovoru nasleduje rad ďalších situácií, s ktorými sú účastníci vopred oboznámení a trvajú minimálne pol dňa. Optimálna dĺžka celého AC je však jeden celý deň. Dobu trvania AC ovplyvňujú aj aplikované metódy, prostredníctvom ktorých chceme skúmať vybrané problémy z rôznych uhlov pohľadu. Môžeme konštatovať, že časová náročnosť AC je väčšia v porovnaní s pracovným pohovorom. Pre presné a komplexné výstupy a v konečnom dôsledku správne rozhodnutie je dobré mať možnosť sledovať a počúvať kandidátov dlhší a súvislý čas, ktorý nám AC ponúka. V priebehu trvania AC sa sledujú reakcie účastníkov na modelové situácie. Ich prejavy a reakcie pre nás predstavujú databázu poznatkov, z ktorých vyvodzujeme závery, na základe ktorých vyberáme najvhodnejšieho kandidáta.

2.5 Metódy Assessment Centre

Každé AC je zostavené presne podľa požiadaviek zadávateľa a jedná sa o unikátny a originálny projekt. Práve z tohto dôvodu je veľmi ťažké definovať, ako má AC vyzeráť a aké metódy majú byť v každom AC použité. AC nemôžeme organizovať podľa žiadnej vopred pripravenej schémy ani modelu, pretože ho zostavujeme presne podľa potrieb a požiadaviek zákazníka.

„Metód, ktoré sa používajú v AC je celý rad. Niektoré sa oplatia používať často, iné sa vymýšľajú priamo „na mieru” pre danú pozíciu. Niekedy sú kritéria na kandidátov natoľko neobvyklé, že je potrebné veľmi premýšľať, aby ich bolo možné premietnúť do vhodnej metódy.” (Kyriánová, Gruber, 2006, s. 51)

Názory autorov, ktoré hovoria o využití metód v AC sa od seba mierne odlišujú. Hroník (2002) hovorí o nasledovných metódach, ktoré môžeme v AC použiť:

- *Individuálne metódy*

Každý z účastníkov sa podľa svojich vrodenných dispozícií môže prejavovať inak v individuálnych a inak v skupinových situáciách. V tejto metóde má assessovaný podať čo možno najlepší individuálny výkon.

- *Metódy skupinovej práce*

Pri tejto metóde sa skúma a pozoruje schopnosť spolupráce jednotlivých účastníkov AC v skupinách – tímoch.

- *Psychodiagnostické testy*

V metóde individuálnej prezentácie a v metóde skupinovej práce je dominantným prvkom pozorovanie hodnotiteľmi, resp. inými osobami. Pri psychodiagnostických testoch sa jedná predovšetkým o sebaopisovanie a opis vlastnej osoby. Dôležitým kritériom pri výbere účastníka je percento zhody medzi sebaopisovaním a posúdením hodnotiteľov.

- *Sociogram*

Ponúka nám iný a zaujímavý uhol pohľadu. Využitie tejto metódy môžeme nájsť predovšetkým pri výberových AC ale aj pri AC, v ktorom sú zúčastnení uchádzači, ktorí sa už stretli aj mimo AC. V prípade, že sa budú vzájomne hodnotiť uchádzači, ktorí nemajú vzájomnú skúsenosť mimo AC, je potrebné sociogram zaradiť na koniec samotného AC.

Podľa Kyrianovej a Grubera, (2006) uvádzame ako príklad tabuľku, v ktorej môžeme vidieť pokrytie jednotlivých metód AC kritériami.

Tabuľka 1: Pokrytie jednotlivých metód AC kritériami

Metódy Kritéria	Predajný rozhovor	Prezen- tácia	Psycho- diagnostika	Prípadová štúdia	Tímová hra
Dobrý prvý dojem	X	X			
Schopnosť ľahko nadväzovať kontakty	X	X			X

Prezent. schopnosti		X			X
Technické myslenie			X	X	
Cieľavedomosť	X				
Predajné schopnosti	X	X			
Manažérske predpoklady			X		X

Zdroj: Kyriánová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 48

2.6 Techniky využívané v Assessment Centre

Prostredníctvom techník, ktoré využívame v AC zisťujeme o uchádzačoch a zároveň kandidátoch na obsadzované voľné pracovné miesta potrebné informácie a kvalifikačné predpoklady.

Hroník (2005) hovorí o nasledovných technikách, s ktorými sa môžeme počas priebehu AC stretnúť:

- *Individuálna prezentácia*

Uvedená technika môže byť využitá vo viacerých variantoch, napríklad ako uzavretá prezentácia účastníka pred hodnotiteľmi alebo prezentácia jednotlivca aj pred ostatnými účastníkmi AC. Hodnotitelia majú právo do diskusie zasahovať a to rôznymi spôsobmi, v niektorých prípadoch hodnotiteľ môže zastávať rolu narušiteľa diskusie. Prezentácia jednotlivca je striktné časovo ohraničená, optimálny časový limit individuálnej prezentácie predstavuje rozhranie päť až desať minút. Po ukončení prezentácie účastníka môže nasledovať krátka diskusia s hodnotiteľmi, resp. ostatnými uchádzačmi AC, kde má prednášajúci uchádzač priestor na preukázanie svojich kvalít hodnotiteľom, prostredníctvom obhájenia svojho názoru a schopnosti podať kvalitné a vecné vysvetlenie k danej problematike.

- *Individuálne alebo skupinové riešenie problému*

V porovnaní s predchádzajúcou technikou je rozdiel hlavne v tom, že môžeme pozorovať spôsob a schopnosť ako uchádzač vyrieši nasimulovaný problém a v akej miere je schopný riešenie, ktoré navrhol obhájiť. V prípade, že problém rieši celá

skupina a nie iba jednotlivec, môžeme pozorovať vodcovské schopnosti uchádzača a jeho ochotu preberať zodpovednosť.

- *Triedenie došlej pošty*

Pri obsadzovaní určitých pozícií je táto technika považovaná za základ AC. Účastníci majú k dispozícii určité množstvo dokumentov, ktoré je potrebné v určitom - krátkom časovom intervale roztriediť. Obsah dokumentov je rôznorodý, napríklad smernice, obchodná korešpondencia, odkazy, faktúry a memorandá. Uchádzač je povinný roztriediť na záver zhodnotiť. Technika je vyhovujúca najmä pri obsadzovaní manažérskych funkcií, pri ktorej sa sleduje hlavne odolnosť voči stresu, organizačná schopnosť, time manažment, rozhodovanie sa a schopnosť stanovenia si priorít.

- *Hranie rolí*

Účastník AC vystupuje v tomto prípade napríklad ako nadriadený pracovník, ktorý komunikuje a vedie rozhovor s podriadeným pracovníkom. Celý rozhovor je vedený v duchu ukončenia pracovného pomeru s problémovým zamestnancom. Uchádzač v úlohe podriadeného môže napríklad dementovať nadmernú kritiku nadriadeného. Vo veľkej miere sa využíva aj rozhovor obchodník verzus zákazník, pri ktorom sa kladie veľký dôraz na ústretovosť voči zákazníkovi. Na zistenie úrovne požadovanej vlastnosti alebo schopnosti sú situácie nasimulované presne tak, aby sme z nich mohli jasne zistiť a vyčítať potrebné informácie o uchádzačovi. V daných situáciách sa pri hodnotení kladie veľký dôraz na zvládanie emócií, komunikáciu, umenie počúvať, vhodne a vecne reagovať.

- *Zisťovanie faktov*

Technika je zaradená medzi individuálne a jedná sa o špecifický rozhovor, kde je úlohou hodnoteného zistiť čo možno najviac potrebných informácií, ktoré sú nevyhnutné pre jeho ďalšie rozhodovanie sa. Môže sa jednať napríklad o telefonát zákazníka, ktorý je nespokojný s poskytnutými službami alebo rozhovor so zástupcom po návrate z dovolenky. Hodnotitelia sledujú a hodnotia najmä komunikačné schopnosti.

- *Manažérske hry*

Medzi manažérske hry môžeme zaradiť napríklad aj techniku triedenia došlej pošty alebo techniku vedenia porád. V súčasnosti sa veľkej obľube tešia manažérske hry

simulované ako modelové situácie na počítači. Veľkou výhodou tejto formy je ich variabilnosť a súčasne široké možnosti zadania a zmeny vstupných údajov. Metóda je ukrátená o možnosť komunikácie, nakoľko v súčasnej praxi sa daný typ problému rieši priamo medzi kolegami.

- *Prípadové štúdie*

Jedná sa o príkladné prípadové štúdie, ktoré poznáme z rôznych školení pracovníkov manažmentu. Prípadová štúdia je zaradená medzi individuálne cvičenie, pri ktorom účastník zodpovedá na vopred zostavený počet otázok v určitom čase. Hodnotená je aktuálnosť a vecnosť odpovedí a úroveň práce a pochopenia množstva informácií, ktoré sú usporiadané neprehľadne.

- *Riadený rozhovor s účastníkom*

Názov riadený rozhovor vyplýva z jeho pevnej štruktúry a vedenia odborníkom, psychológom. Úlohou rozhovoru je získať absentujúce poznatky o účastníkovi hlavne z oblasti jeho životných postojov, motivácie, záľub a podobne. V závere rozhovoru sa môžu účastníkovi odprezentovať zistené výsledky, dojmy a pocity z jeho vystupovania a správania sa, ktoré môžu byť doplnené o otázku jeho osobného prínosu počas účasti v AC.

- *Sebahodnotenie a hodnotenie ostatnými účastníkmi*

Opodstatnenie v tejto metóde nachádzame hlavne v tom prípade, keď sa účastníci a hodnotitelia osobne poznajú, teda hlavne pri rozvojovom AC, resp. Development centre. Sebahodnotenie môže byť uskutočnené prostredníctvom dotazníka, ktorý má za úlohu nepriamo zistiť určité charakteristiky popisom vlastných, subjektívnych názorov a skúseností.

- *Psychodiagnostické metódy*

V AC by uvedené metódy vo veľkej miere prevládať nemali, nakoľko sú objektívne ale AC nie je na nich postavené. Do AC môžu byť začlenené prostredníctvom metód pozorovania ako ich doplnok. Veľký prínos zaznamenáva využitie štandardizovaných dotazníkov a taktiež aj využitie výkonových testov. Nevhodnou voľbou do AC sú aj inteligenčné testy, ktoré sa v praxi nahrádzajú podobnou variantou a to testami manažérskych schopností. V závere posudzovania kandidáta je vhodné začleniť riadený rozhovor, ktorý nám ponúka možnosť doplnenia

Luscherovho testu voľby farieb. Uvedený test s vysokou presnosťou zmapuje momentálny stav a motiváciu účastníka AC.

2.7 Vyhodnotenie úspešnosti Assessment Centre

Úspešnosť AC môžeme vyhodnocovať rôznym spôsobom a rôznymi metódami. Pre zadávateľa je kritériom úspešnosti celého AC počet obsadených voľných pracovných, na ktorých pracujú kvalifikovanejší pracovníci než tí, ktorí by boli prijatí prostredníctvom prijímacích pohovorov.

Podľa Kyrianovej a Grubera (2006) nás úspešnosť AC zaujíma len vtedy, keď sa vyskytne prvý problém, nakoľko už vopred predpokladáme bezproblémový priebeh za samozrejmosť. V prípade, že zamestnanci odporučený prostredníctvom AC v priebehu niekoľkých mesiacov ukončia pracovný pomer, určite nás to bude mrziť a získame pocit zbytočne vynaloženého času ale aj finančných prostriedkov.

V možných problémoch, ktoré ovplyvňujú výsledky AC sa nám pomôže zorientovať nasledovná tabuľka:

Tabuľka 2: Možné problémy, ktoré môžu sprevádzať výsledky AC

Zamestnanci, ktorých sme vybrali pomocou AC, v skúšobnej lehote alebo krátko po nej odchádzajú.	<ol style="list-style-type: none">1. Zle naformulované kritéria – vybrali sme iných kandidátov, ako sme vybrať mali.2. Problémy vo firme – pracovné podmienky a vzťahy ovplyvňujú pracovnú spokojnosť.
Vybraní zamestnanci sú vnímaní ako menej prínosní, menej schopní.	<ol style="list-style-type: none">1. Mierne nastavené kritéria alebo metódy AC, ktoré ukazovali iné vlastnosti než tie dôležité.2. Pri rozhodovaní o prijatí neboli brané do úvahy výsledky AC, napríklad z dôvodu nedôvery v metódu alebo firemnú politiku.

<p>Aj po niekoľkonásobnom opakovaní AC sa nedarí obsadiť požadovanú pozíciu.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kritéria sú nastavené príliš tvrdo – kandidáti, ktorí by nám vyhovovali zrejme o danú pozíciu nemajú záujem. 2. Vyššia tvrdosť hodnotiteľov – snaha o nedosiahnuteľný ideál. 3. Príliš náročne vyšpecifikované pozície – hľadáme „za málo peňazí veľa muziky.“ 4. Zle prevedený predvýber, kandidáti nespĺňajú požiadavky z hľadiska tvrdých dát.
<p>Keď AC nie je akokoľvek efektívne.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sú správne definované kritéria? 2. Sú dobré prevedené do metód? 3. Máme dobre trénovaných hodnotiteľov? 4. Dokážeme viesť poradu hodnotiteľov, dobre zúžitkovať výstupy, berieme ich do úvahy? 5. Zabezpečujeme pre zamestnancov také pracovné podmienky ako očakávali?

Zdroj: Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 110 – 111

2.8 Výstupy z Assessment Centre a spätná väzba

V závislosti od druhu AC sa podoba jednotlivých výstupov z AC svojim obsahom líši. Výstupy môžu byť vypracované v podobe grafov, tabuliek alebo zostáv. Vo všeobecnosti a vo väčšine prípadov sú výstupy prezentované vo forme správy s doporučením, ktorej obsahom je taktiež spätná väzba pre zadávateľa – klienta a účastníkov AC.

Spätná väzba a doporučenie zadávateľskej spoločnosti

Hroník (2002) spracoval veľmi premyslený a dôsledný systém, ktorý hovorí o doporučení prostredníctvom typov A, B, C, D. Jednotlivé typy doporučenia môžu byť doplnené znamienkami plus alebo mínus, ktoré majú za úlohu vytvoriť isté poradie medzi jednotlivými účastníkmi AC:

„A” – Áno, doporučujeme v zhode a bez výhrad

Pri hodnotení typu A sú vzhľadom k stanoveným kritériám slabé stránky uchádzača vnímané ako podružné. Hroník (2002, s. 278) hovorí, že *„u väčšiny správne dimenzovaných výberových AC (s optimálnym výberovým pomerom) môžeme s týmto hodnotením očakávať 1/4 až 1/2 uchádzačov, ktorých je potrebných k prijatiu.”*

„B” – Áno, doporučujeme s určitými výhradami

Uvedené doporučenie môže vzniknúť z rozdielnych názorov assessorov alebo z ich nie jasnej zhody. Svoj podiel na spomínanom doporučení môžu mať tiež aj rozdielne výkony podané účastníkmi AC v jednotlivých úlohách a situáciách.

„C” – Nie, nedoporučujeme

Jednoznačná zhoda assessorov a hodnotiteľov, ktorá hovorí o nedoporučení kandidáta na obsadzované pracovné miesto.

„D” – Áno, ale doporučujeme inde

Assessori kladne hodnotia schopnosti uchádzača, ale na obsadzované pracovné miesto kandidát nie je vhodný. Či bude kandidát prijatý, ale na inú pracovnú pozíciu závisí od veľkosti a potrieb spoločnosti.

Spätná väzba a doporučenie účastníkovi AC

Detailný popis pri poskytovaní spätnej väzby účastníkom AC poskytuje Hroník (2002), ktorý tiež vyzdvihuje poskytovanie spätnej väzby hlavne v rozvojových AC, pretože pri výberových AC na spätnú väzbu nie je z organizačných dôvodov priestor a zvýšili by sa tým aj finančná náročnosť celého AC.

„Spätnú väzbu obvykle poskytuje niektorý z assessorov. Najvhodnejšia je účasť externého assessora, ktorý je spoluautorom správy. Zatiaľ kým pri individuálnych situáciách, napr. motivačne hodnotiaci pohovor je vhodná účasť dvoch eventuálne troch assessorov, pri spätnej väzbe doporučujeme komornejšie podmienky – účastník a poskytovateľ spätnej väzby. Len v odôvodnených prípadoch je možná účasť druhého

poskytovateľa. Poskytovateľ spätnej väzby patrí medzi najskúsenejších lebo poskytnutie kvalitnej a motivujúcej spätnej väzby je tou „najvyššou školou“ a vyvrcholením.” (Hroník, 2002, s. 318)

Kvalitná príprava je prvým predpokladom poskytnutia hodnotnej spätnej väzby. Účastníkovi je nutné včas zaslať pozvánku so všetkými potrebnými náležitosťami a informáciami o konaní spätnej väzby. Pre bezproblémový priebeh a prípravu účastníka je možné s pozvánkou zaslať aj spätnú väzbu písomne, s ktorou sa môže účastník v dostatočnom časovom predstihu oboznámiť. Poskytovateľ spätnej väzby je vo väčšine prípadov aj spoluautorom písomnej spätnej väzby, ktorá musí obsahovať jasne sformulovaný cieľ a stratégiu.

„Je žiadúce, aby spätná väzba prebiehala čo najviac formou dialógu. Je žiadúce, aby mala charakter pracovného stretnutia, nie postavenie účastníka „pred hotovú vec“. Hoci má účastník v priebehu spätnej väzby dostatočný priestor na svoju aktivitu, niekedy viac, niekedy menej, po celú dobu spätnú väzbu riadi poskytovateľ. Spätná väzba obvykle predstavuje šesťdesiat minút organizačného času vrátane pauzy medzi jednotlivými účastníkmi.” Hroník (2002, s. 319)

Vaculík (2010) nám v prehľadnej forme ponúka obsah správ, ktoré sú určené všetkým zainteresovaným stranám v súvislosti s realizáciou AC, ktoré taktiež ďalej delí podľa samotného účelu konania AC.

Tabuľka 3: Obsah správ podľa účelu AC a osôb, ktorým je správa určená

	Účastník	Nadriadený	Management
Výberové assessment centrum	celkové hodnotenie kandidáta vo vzťahu k obsadzovanej pozícii prehľad hodnotenia kompetencií doporučení k rozvoju vo vzťahu k obsadzovanej pozícii popis správania v modelových situáciách	celkové hodnotenie kandidáta vo vzťahu k obsadzovanej pozícii prehľad hodnotenia kompetencií doporučenie k rozvoju vo vzťahu k obsadzovanej pozícii	predpoklady, rezervy kandidáta vzhľadom k obsadzovanej pozícii rizika vyplývajúce z prípadného pôsobenia kandidáta na obsadzovanej pozícii, závažnosť rizík a možnosti ich eliminácie kompatibilita organizačnej kultúry a kandidáta porovnanie kandidátov doporučených výberom

Diagnostické assessment centrum	celkové hodnotenie schopností a zručností účastníka hodnotenie kompetencií rozvojové doporučenie hodnotenie modelových situácií popis správania v modelových situáciách	celkové hodnotenie schopností a zručností účastníka hodnotenie kompetencií rozvojové doporučenie	súhrn schopností a zručností všetkých účastníkov výsledky môžu byť rozdelené podľa rôznych skupín účastníkov posúdenie schopností a zručností vzhľadom k cieľom organizácie, zamýšľaným zmenám, atď. rozvojové doporučenie pre všetkých účastníkov
Rozvojové assessment centrum	kvality a rezervy súvisiace s rozvíjanými kompetenciami posúdenie pokroku v rozvoji rozvojové doporučenie v podobe definovania strednodobého cieľa	kvality a rezervy súvisiace s rozvíjanými kompetenciami rozvojové doporučenie v podobe definovania strednodobého rozvojového cieľa	

Zdroj: Vaculík, M.: Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, 2010. s. 139

2.9 Rozdiel medzi Assessment Centre a Development Centre

Assessment Centre v skratke AC a Development Centre v skratke DC sa od seba výrazne neodlišujú. Podobné sú nie len ich názvy, ale aj použité techniky.

Podľa Kyrianovej a Grubera, (2006) je AC prostriedok, prostredníctvom ktorého posudzujeme ľudí. Jeho základným atribútom je skupina pozorovateľov, resp. hodnotiteľov vrátane potenciálneho nadriadeného pracovníka, ktorí všetkých účastníkov AC hodnotia. AC je komplex rôznorodých techník, ktoré sú vyberané podľa vopred stanovených a presných kritérií, prostredníctvom ktorých nám je umožnené zistiť všetky potrebné vlastnosti a schopnosti účastníkov. AC teda využívame v súvislosti s hodnotením a výberom kandidátov na voľné pracovné miesta v zadávateľských spoločnostiach. DC využívame v prípade, keď chceme zistiť rozvojové predpoklady alebo nedostatky svojich zamestnancov, ktorí už v spoločnosti pracujú.

„Development centrum nie je možné využívať príliš často. Zamestnanci, ktorí prejdú Assessment centrom a potom ešte niekoľkými Development centrami, už nebudú

príliš nadšení, keď budú musieť absolvovať ďalšiu podobnú akciu. Potom sa ľahko môžeme stretnúť s požiadavkou, že posledné Development centrum zamestnancov nebavilo a je nutné vybrať nového dodávateľa.” (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 130)

DC je sprevádzané veľmi dôkladnou spätnou väzbou, ktorej obsahom je doporučené pre ďalší rozvoj alebo vzdelávanie zamestnancov.

Detailný rozbor hlavných rozdielov medzi AC a DC uvádzame v tabuľke číslo 4:

Tabuľka 4: Rozdiel medzi AC a DC

ASSESSMENT CENTRE	DEVELOPMENT CENTRE
DC a AC sa líši najmä v oblasti využitia	
DC slúži predovšetkým k zisťovaniu rozvojových potrieb pri kľúčových zamestnancoch. Informácie takto získané sú potom využívané predovšetkým k nastaveniu individuálnych rozvojových plánov.	AC sa používa pri výbere zamestnancov keď opomenieme „tréningové účely“, s ktorými sa stretáme v literatúre, ale málokedy v praxi.
DC a AC sa líši v skupinách, na ktoré je zamerané	
DC sa zúčastnia zamestnanci firmy a to najmä tí, ktorí sú pre organizáciu dôležití, často manažéri, prípadne zamestnanci zaradený do rôznych kariérnych plánov alebo tí, ktorých sa zamestnávateľ z rôznych dôvodov snaží stabilizovať.	AC sa zúčastnia externí a interní kandidáti na určité pracovné pozície vo firme.
DC a AC sa líši v spôsobe práce s výstupmi	
Výstupy slúžia pre zostavenie individuálnych plánov rozvoja. Mnohopočetnejšie s nimi bývajú zoznamovaní účastníci DC (teda zamestnanci firmy) ako so základom pre koučing alebo pre lepšie poznanie seba samého.	Výstupy slúžia najmä pre posúdenie pracovnej spôsobilosti pre určitú pracovnú pozíciu. Pretože by bolo solidné poskytovať spätnú väzbu všetkým záujemcom (nie je ich veľa), nie je poskytovaná vždy.
DC a AC sa líši prístupom	
DC organizácia okrem iného dokazuje, ako je pre ňu zamestnanec cenný. Hľadá tiež cesty, ako zamestnanca ešte zdokonaľiť čím zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávajú priebežnú aj konečnú spätnú väzbu.	AC je zamerané na overenie pracovnej spôsobilosti, ale tiež na „prilákatie“ kandidátov. Manažér sa snaží dobre prezentovať voľnú pozíciu. Ku kandidátom sa organizátori správajú neutrálne, neposkytuje sa priebežná spätná väzba.
DC a AC sa líši postojom účastníkov	
Pokiaľ je dôvod realizácie DC dobre vysvetlená zamestnancom, sú ochotní sa viac nechať spoznať, viac o sebe	Kandidáti sa uchádzajú o zamestnanie a snažia sa ukázať v čo najlepšom svetle, snažia sa uspieť. Niektoré svoje

prezradia a častejšie očakávajú radu. Prístup je ovplyvnený tým, ako sa s výsledkami DC ďalej pracuje, čo sa líši od organizácie k organizácií.	vlastnosti považujú za nežiaduce a tie sa snažia skryť. Dôvera a ochota nechať sa spoznať je menšia. Výraznejšia je však ochota spolupracovať, súťaživosť a snaha uspieť.
---	---

Zdroj: Zdroj: Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 123 – 124

ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY, S. R.O.

Spoločnosť XY, s.r.o. vznikla 8. júla 2009 s cieľom prinášať informácie a nové podnety pre profesionálov podnikajúcich v segmente cestovného ruchu. Spoločnosť XY, s.r.o. okrem iných svojich aktivít prevádzkuje odborný gastronomický portál zameraný na gastronómiu, hotelierstvo a cestovný ruch. Hlavným cieľom a poslaním portálu je prinášať všetkým profesionálom pracujúcim v uvedených odboroch včasné a relevantné informácie, ktoré sú kľúčovým prostriedkom k dosiahnutiu osobného či firemného profitu.

Internet je komunikačný, obchodný a informačný priestor, ktorý denne prináša záplavu informácií. Vďaka špecializácii portálu na segment gastronómie, hotelierstva a cestovného ruchu vie pre prácu profesionálov, štúdium alebo podnikanie zabezpečiť vždy aktuálne, podrobné a odborné informácie.

V dnešnej uponáhľanej dobe každý zákazník očakáva rýchle a promptné riešenia, preto gastronomický portál vytvára priestor pre firmy a podnikateľov, kde môžu so svojou cieľovou skupinou zaujímavým spôsobom efektívne a flexibilne komunikovať. Rovnako aj majitelia a prevádzkový manažment gastronomických zariadení a hotelov môžu nenáročnou formou získať informácie potrebné pre prevádzku a to nie len o dianí v gastronómii a cestovnom ruchu, podujatiach a výstavách, trendoch a inšpiráciách, legislatíve ale aj o možnostiach nákupu výrobkov či služieb.

Strategickou výhodou portálu je špecializácia, profesionalita a odbornosť. V segmente gastronómie a cestovného ruchu je unikátny, pretože jeho myšlienkou je vytvoriť odborný portál, ktorý nie je postavený len na katalógoch, ale predovšetkým na informáciách.

Okrem poskytovania informácií tento gastronomický portál ponúka platený priestor na inzerciu. Tento priestor ponúka jednak dodávateľom produktov a služieb v segmente gastronómie, hotelierstva a cestovného ruchu. Ďalej ponúka priestor pre majiteľov a prevádzkovateľov hotelových, reštauračných a gastronomických zariadení a pre poskytovateľov služieb v oblasti cestovného ruchu. Tento priestor predáva prostredníctvom inzercie na svojom portáli, pomocou inzercie a propagácie služieb

v printových a elektronických médiách, ale predovšetkým prostredníctvom siete vlastných obchodných zástupcov, ktorí cielene vyhľadávajú a oslovujú vytipovaných potenciálnych klientov.

3.1 Cieľ práce a použité metódy

Cieľom práce je analýza súčasného stavu výberu zamestnancov v spoločnosti XY, s.r.o. na voľné pracovné miesta a navrhnutie efektívnejšieho výberu zamestnancov v budúcnosti.

Na zistenie súčasného stavu výberu zamestnancov v spoločnosti sme použili **metódu prieskumu**, pomocou ktorej sme sa prostredníctvom rozhovorov, analýzy interných dokumentov personálneho oddelenia a SWOT analýzy dopracovali k výsledkom nášho prieskumu.

Prieskumnú vzorku nášho šetrenia tvoria výlučne interní zamestnanci spoločnosti vo veku od 22 do 47 rokov. Konečný stav zamestnancov k 31.12.2011 bol v spoločnosti 24, z čoho 8 zamestnancov (33,3%) dosiahlo vysokoškolské vzdelanie II. stupňa, 3 zamestnanci (12,5%) dosiahlo vysokoškolské vzdelanie I. stupňa a 13 zamestnancov (54,2%) malo ukončené úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou.

V súlade s cieľom práce sme si stanovili nasledovné hypotézy:

Hypotéza číslo 1:

Predpokladáme, že spoločnosť pristupuje k výberu pracovníkov zodpovedne a kvalifikovane.

Hypotéza číslo 2:

Predpokladáme, že v spoločnosti je vysoká miera fluktuácie zamestnancov.

3.2 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti XY, s.r.o.

Z interných materiálov spoločnosti, ktoré nám poskytol personálny riaditeľ sme zistili, že spoločnosť XY, s.r.o. sa radí k stredne veľkým spoločnostiam. Konečný stav zamestnancov k 31.12.2011 bol v spoločnosti 24. Podľa slov personálneho riaditeľa je stav zamestnancov premenlivý a vo veľkej miere závisí od ich schopností a pribojnosti hlavne na úseku obchodu.

System riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti vychádza z líniovej organizačnej štruktúry, čo znamená, že všetky oddelenia, respektíve riaditelia všetkých oddelení sú podriadený iba jednému nariadenému v tomto prípade generálnemu riaditeľovi spoločnosti. Generálny riaditeľ spoločnosti komunikuje s riaditeľmi jednotlivých oddelení prostredníctvom porád, krátkych meetingov alebo cez interné smernice a nariadenia.

Organizačná štruktúra spoločnosti XY, s.r.o. má tri úrovne. Ako sme už vyššie uviedli prvú úroveň riadenia tvorí úsek generálneho riaditeľa, ktorý riadi ďalšie dve úrovne. Druhá úroveň riadenia je tvorená jednotlivými oddeleniami a to: ekonomickým oddelením, personálnym oddelením, marketingovým oddelením a obchodným oddelením. Jednotlivé oddelenia sú riadené riaditeľmi. Tretia úroveň je tvorená výkonnými pracovníkmi, ktorý sú podriadený riaditeľom jednotlivých oddelení.

Riaditelia oddelení riadia nasledovný počet pracovníkov:

Ekonomický riaditeľ – 2 pracovníci

Personálny riaditeľ – 2 pracovníci

Marketingový riaditeľ – 2 pracovníci

Obchodný riaditeľ – 13 pracovníkov

Z uvedených informácií sme zistili, že obchodný riaditeľ riadi najväčšiu skupinu zamestnancov v počte trinásť. Z dôvodu šetrenia mzdových nákladov nie je vytvorený riadiaci medzistupeň medzi riaditeľom a výkonnými pracovníkmi, v prípade potreby mu pomáha s riadením pracovníkov ekonomický riaditeľ.

3.3 Výber zamestnancov a priebeh výberového konania v spoločnosti

Výber zamestnancov v spoločnosti XY, s.r.o. je tvorený dvoma variantmi. V prípade, že spoločnosť zo svojho hľadiska obsadzuje menej dôležité pracovné pozície výber vhodných kandidátov prebieha prostredníctvom pracovného pohovoru, ktorého účastníkmi sú len pracovník ľudských zdrojov z personálneho oddelenia a uchádzač o voľné pracovné miesto. Pred samotným pracovným pohovorom má pracovník ľudských zdrojov za úlohu vyselektovať vyhovujúce žiadosti o prijatie do zamestnania doplnené o štruktúrovaný životopis a motivačný list, ktoré ďalej predloží personálnemu riaditeľovi, ktorý rozhodne o konkrétnych uchádzačoch, ktorí budú pozvaní na pracovný pohovor. Po uskutočnení pracovných pohovorov s pozvanými účastníkmi personalista vyhodnotí ukončený výber a podľa jeho uváženia rozhodne o prijatí vhodného kandidáta na obsadzované pracovné miesto.

V prípade obsadzovania vedúcich pracovných pozícií spoločnosť vypisuje výberové konanie z jasne stanovenými a zadefinovanými kritériami a požiadavkami na účastníkov. Výberové konanie vyhlasuje personálny riaditeľ spoločnosti, ktorý je poverený právnymi úkonmi v oblasti pracovnoprávných vzťahov. Vypísané výberové konanie spoločnosti XY, s.r.o. v písomnej forme obsahuje nasledovné náležitosti:

- náplň práce, právomoci a zodpovednosti obsadzovanej voľnej pracovnej pozície
- popis pracovného miesta
- požadované vzdelanie
- znalosti a schopnosti
- osobnostné predpoklady a zručnosti
- miesto výkonu práce
- druh pracovného pomeru
- termín nástupu
- informácie o výberovom konaní
- údaje spoločnosti
- meno kontaktnej a zodpovednej osoby

Proces výberového konania pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií v spoločnosti XY, s.r.o. prebieha nasledovným spôsobom:

Po vyhlásení a uverejnení výberového konania personálnym riaditeľom spoločnosti, pracovník ľudských zdrojov zaistí dôslednú evidenciu všetkých prijatých žiadostí. Prijaté žiadosti delí do troch skupín. Do prvej skupiny sú zaradené žiadosti, ktoré vyhovujú a spĺňajú požadované kritéria pre prijatie do pracovného pomeru, do druhej skupiny sa radia žiadosti, ktoré spĺňajú požadované kritéria ale len do určitej miery a do poslednej tretej skupiny pracovník ľudských zdrojov zaradi žiadosti, ktoré sú nevyhovujúce.

Kandidáti, ktorí sú zaradení v prvej skupine sú pozvaní na výberové konanie. Uchádzači nachádzajúci sa v skupine druhej sú na výberové konanie pozvaní len vo výnimočných prípadoch, pretože pre spoločnosť je prioritou obsadiť voľné pracovné miesto kandidátmi z prvej skupiny. Pred samotným uskutočnením výberového konania je v spoločnosti zriadená výberová komisia, ktorá pozostáva z personálneho riaditeľa, pracovníka ľudských zdrojov a generálneho riaditeľa. Priebeh samotného výberového konania pozostáva z predstavenia sa uchádzača výberovej komisii, ktorý v krátkosti odprezentuje svoj profesijný život. Kandidátovi je ďalej detailne predstavené obsadzované voľné pracovné miesto s priestorom na jeho otázky vrátane prejednaní mzdových podmienok a benefitov, ktoré spoločnosť svojim zamestnancom ponúka. Výberové konanie ďalej pokračuje ústnou prezentáciou kandidáta, ktorý odpovedá na otázky, ktoré má výberová komisia vopred pripravené a zostavené. Do odpovedí kandidáta zasahujú všetci členovia komisie a v niektorých prípadoch sa jeho tvrdenia aj keď sú správne snažia dementovať práve za účelom zistenia jeho osobnostných predpokladov a kvalít. V závere výberového konania je každý zúčastnený kandidát informovaný o interných postupoch spoločnosti XY, s.r.o. v súvislosti s výberom vhodného uchádzača na obsadzované voľné pracovné miesto.

3.4 SWOT analýza pracovných pohovorov v spoločnosti

Použitím SWOT analýzy v spoločnosti XY, s.r.o. sme chceli zistiť plusy a mínusy používaných metód výberu pracovníkov na voľné pracovné pozície.

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – príležitosti
- **Threats** – hrozby

„Jedným z dôležitých hľadísk SWOT analýzy je možnosť vidieť spojenie medzi kategóriami. Najlepšie organizácie sú tie, ktoré účinným využitím zdrojov dokážu zmeniť hrozby na príležitosti.“ (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 237)

Silné stránky

- Nízke finančné náklady
- Flexibilita účastníkov
- Nízka časová náročnosť
- Štandardizované otázky
- Promptnosť obsadenia pracovného miesta

Slabé stránky

- Opakujúce sa otázky
- Predošlá skúsenosť kandidáta s pohovormi
- Nízka profesionalita
- Nevyužitie všetkých dostupných prostriedkov výberu
- Nízka schopnosť komparácie uchádzačov

Príležitosti

- Oslovenie externého dodávateľa
- Získanie kvalifikovaného personálu
- Nárast ziskov spoločnosti
- Dôkladné spracovanie vstupov
- Využitie efektívnych metód výberu

Hrozby

- Zvýšenie finančných nákladov
- Nenaplnenie plánov spoločnosti

- Fluktuácia zamestnancov
- Nekvalifikovaný personál
- Oslabenie konkurencieschopnosti

Na základe vykonanej SWOT analýzy pracovných pohovorov v spoločnosti XY, s.r.o. sme dospeli k záveru, že spoločnosť dostatočne nevyužíva efektívnejšie nástroje pre výber zamestnancov na voľné pracovné miesta, za použitia ktorých by vedeli eliminovať potenciálne hrozby.

3.5 Vyhodnotenie úspešnosti výberového konania v spoločnosti

Každý člen výberovej komisie v spoločnosti XY, s.r.o. disponuje hodnotiacim hárkom, v ktorom na bodovej stupnici od 1 do 5 hodnotí požadované kritéria, znalosti a schopnosti uchádzača, ktoré sú potrebné pre obsadenie voľnej pracovnej pozície. O prijatí vhodného kandidáta na obsadzovanú pracovnú pozíciu rozhodne výberová komisia po sčítaní bodov zo všetkých hodnotiacich hárkov jednotlivých kandidátov na základe získania najvyššieho bodového hodnotenia daného kandidáta. Definícia uvedených bodov je nasledovná:

- 0 bodov – kandidát sa pre prijatie na obsadzovanú pozíciu neodporúča
- 1 bod – prijatie uchádzača by nemalo prínos pre spoločnosť
- 2 body – prijatie uchádzača ovplyvní spoločnosť v malom rozsahu
- 3 body – prijatie uchádzača sa odporúča
- 4 body – prijatie uchádzača bude mať značný prínos pre spoločnosť

Tabuľka 5: Hodnotiaci hárok uchádzača

Meno a priezvisko uchádzača	X1	X2	X3	X4
Kritéria				
Úroveň verbálnej Komunikácie	3	4	1	3
Úroveň neverbálnej Komunikácie	1	2	2	2
Aktuálnosť	2	2	3	3
Odbornosť	2	3	2	3

Zvládanie stresových situácií	0	3	0	3
Komunikácia v cudzom jazyku	1	2	0	4
Pohotovosť	2	1	1	1
Celkové hodnotenie	11	17	9	19

Zdroj: Interné materiály spoločnosti XY, s.r.o., rok 2011

3.6 Účinnosť pracovných pohovorov v spoločnosti XY, s.r.o.

Podľa interných údajov spoločnosti sme sa snažili zistiť účinnosť pracovných pohovorov, prostredníctvom ktorých obsadzujú voľné pracovné miesta na pozíciu obchodný zástupca. Zistené informácie sme zaznačili v prehľadnej forme do tabuľky číslo 6. Ako sme vyššie uviedli spoločnosť XY, s.r.o. obsadzuje menej dôležité pracovné pozície prostredníctvom pracovných pohovorov a voľné pracovné miesta na riadiace funkcie obsadzuje prostredníctvom výberových konaní. Pod pojmom menej dôležité pracovné miesta myslíme výkonných pracovníkov, v tomto prípade najmä obchodných zástupcov spoločnosti. Po detailnej analýze dokumentov na personálnom oddelení sme v spolupráci s personálnym riaditeľom zistili vysokú mieru fluktuácie práve na týchto pracovných miestach. Podľa nášho názoru by sme uvedenú pracovnú pozíciu nedegradovali a neoznačili ako menej dôležitú, nakoľko práve títo pracovníci sú pre spoločnosť kľúčoví. Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť pracovníkov na týchto pozíciách, ale nepodarilo sa nám zistiť prečo túto dôležitosť nepreukazuje už pri ich obsadzovaní. Podľa nášho názoru výber kvalitného obchodného zástupcu prostredníctvom pracovného pohovoru, ktorý vedie len pracovník ľudských zdrojov nie je dostatočne kvalifikovaný a vyžaduje si omnoho dôslednejší a sofistikovanejší prístup.

Tabuľka 6: Prehľad výsledkov pracovných pohovorov v spoločnosti za rok 2011

Mesiac	A	B	C	D	E	F	G
1	2	1	7	10	13	0	10
2	2	0	8	8	13	5	13
3	0	1	4	12	13	1	13
4	1	2	6	10	13	2	12
5	0	3	7	9	13	4	13
6	1	1	6	11	13	2	13
7	2	4	9	7	13	4	11
8	1	0	6	10	13	3	13
9	0	0	0	13	13	0	13

10	0	2	4	11	13	2	13
11	1	0	0	12	13	0	12
12	0	3	8	9	13	4	13
Spolu:	10	17	65	-	-	27	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

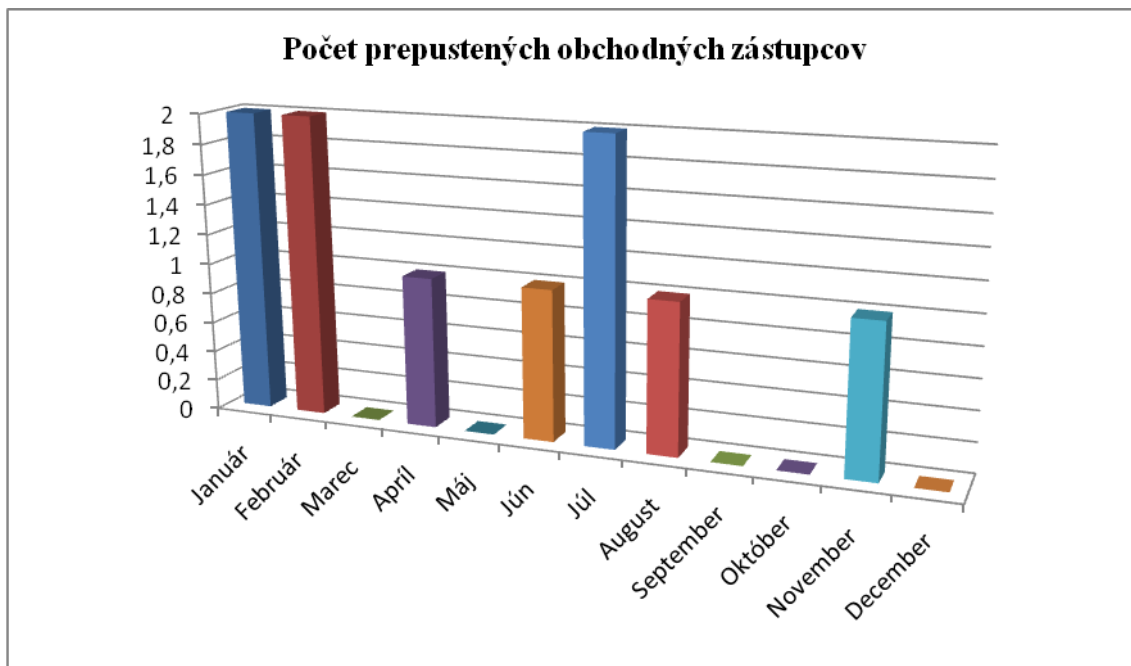
Legenda k tabuľke číslo 6:

- A – Počet prepustených obchodných zástupcov
- B – Počet obchodných zástupcov, ktorý dobrovoľne ukončili pracovný pomer
- C – Počet pracovných pohovorov
- D – Momentálny stav obchodných zástupcov
- E – Požadovaný stav obchodných zástupcov
- F – Počet novoprijatých obchodných zástupcov
- G – Aktuálny stav obchodných zástupcov

V tabuľke číslo 6 môžeme vidieť po jednotlivých mesiacoch roka 2011 počet prepustených obchodných zástupcov a taktiež počet obchodných zástupcov, ktorí pracovný pomer ukončili dobrovoľne. Výsledný počet zamestnancov k decembru 2011, ktorí zo spoločnosti odišli je 27. Pre zachovanie bezproblémového a efektívneho chodu spoločnosti bez akéhokoľvek negatívneho vplyvu na výsledok hospodárenia zo strany ľudských zdrojov, bolo potrebné rovnaký počet zamestnancov prijať prostredníctvom pracovných pohovorov. Z uvedených informácií, ktoré sme spracovali v tabuľke sme zistili viac ako dvojnásobnú mieru fluktuácie na obchodnom oddelení. Počet pracovných pohovorov potrebných na dosiahnutie požadovaného stavu obchodných zástupcov bol 65. Ako sme už vyššie uviedli pracovné pohovory nie sú pre spoločnosť účinným prostriedkom výberu zamestnancov na uvedené pracovné pozície, nakoľko zistená hodnota fluktuácie je podľa nášho názoru pre efektívne fungujúcu spoločnosť neprípustná.

Pre lepšiu predstavu počtu prepustených obchodných zástupcov a počtu obchodných zástupcov, ktorí pracovný pomer v spoločnosti XY, s.r.o. ukončili dobrovoľne v priebehu roka 2011 sme zistené hodnoty graficky znázornili v grafe číslo 1 a v grafe číslo 2.

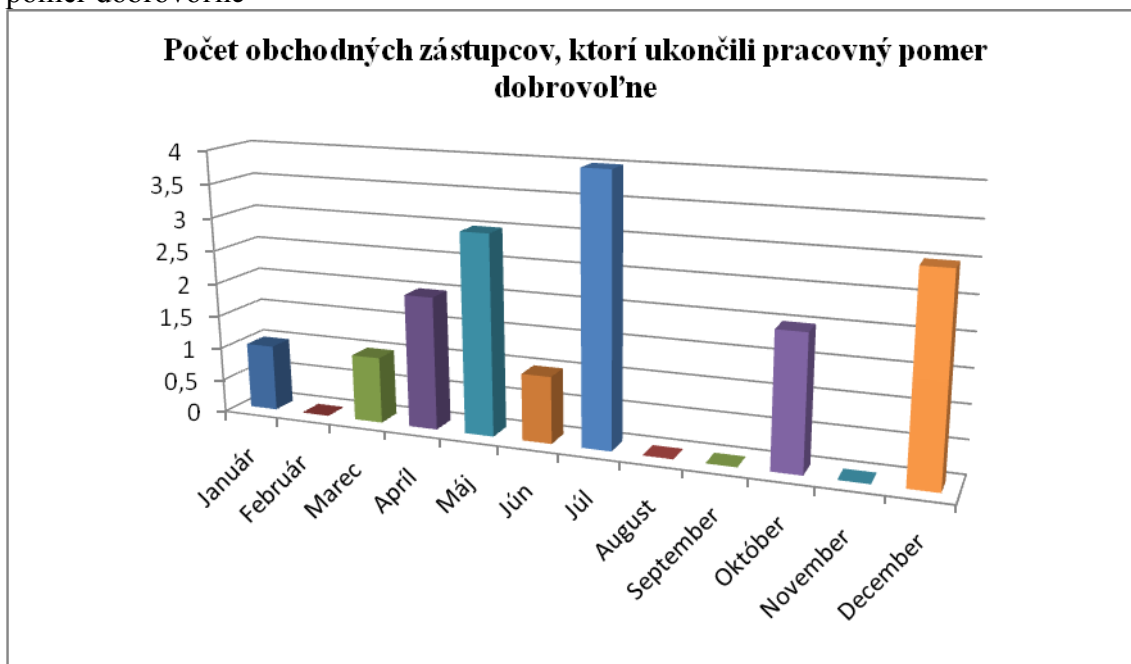
Graf 1: Počet prepustených obchodných zástupcov v spoločnosti za rok 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 1 uvádza počet prepustených obchodných zástupcov spoločnosti v priebehu roka 2011. V mesiaci január boli prepustení 2 zamestnanci, v mesiaci február 2 zamestnanci, v mesiaci marec bolo prepustených 0 zamestnancov, v mesiaci apríl bol prepustený 1 zamestnanec, v mesiaci máj bolo prepustených 0 zamestnancov, v mesiaci jún bol prepustený 1 zamestnanec, v mesiaci júl boli prepustení 2 zamestnanci, v mesiaci august bol prepustený 1 zamestnanec, v mesiacoch september a október bolo prepustených 0 zamestnancov v mesiaci november bol prepustený 1 zamestnanec a v mesiaci december bolo prepustených 0 zamestnancov. Celkový počet prepustených zamestnancov v spoločnosti za rok 2011 bol 10.

Graf 2: Počet obchodných zástupcov, ktorí v spoločnosti za rok 2011 ukončili pracovný pomer dobrovoľne

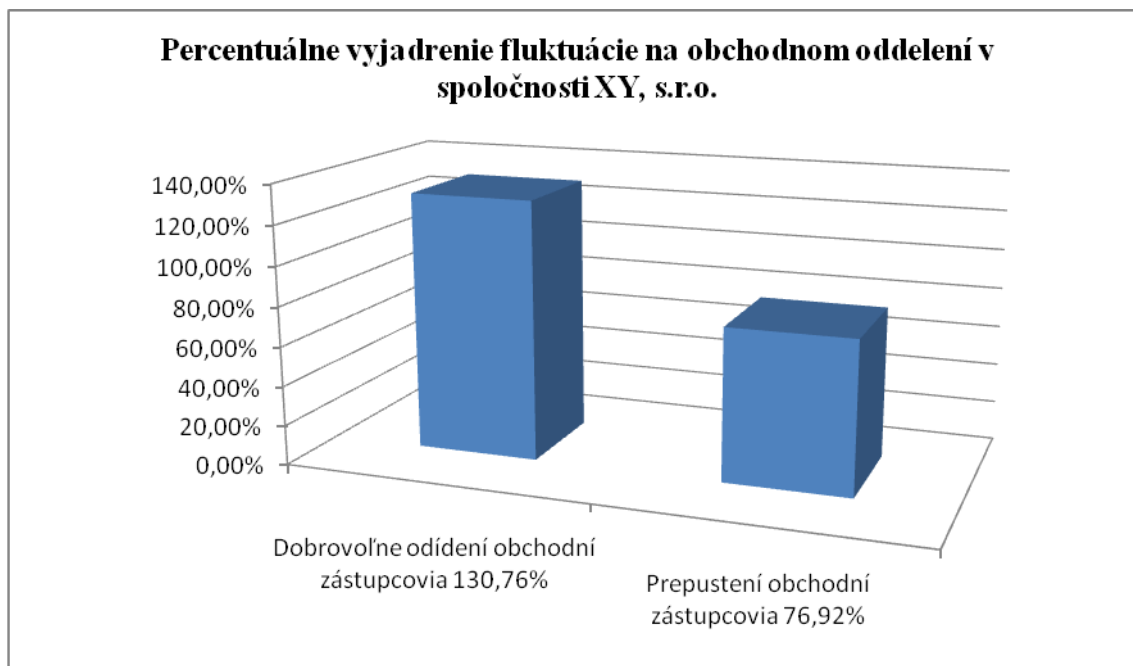


Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 2 udáva počet obchodných zástupcov, ktorí odišli zo spoločnosti v priebehu roka 2011 dobrovoľne. V mesiaci január odišiel zo spoločnosti 1 zamestnanec, v mesiaci február odišlo zo spoločnosti 0 zamestnancov, v mesiaci marec odišiel zo spoločnosti 1 zamestnanec, v mesiaci apríl odišli zo spoločnosti 2 zamestnanci, v mesiaci máj odišli zo spoločnosti 3 zamestnanci, v mesiaci jún odišiel zo spoločnosti 1 zamestnanec, v mesiaci júl odišli zo spoločnosti 4 zamestnanci, v mesiacoch august a september odišlo zo spoločnosti 0 zamestnancov, v mesiaci október odišli zo spoločnosti 2 zamestnanci, v mesiaci november odišlo zo spoločnosti 0 zamestnancov a v mesiaci december zo spoločnosti odišli 3 zamestnanci. Konečný stav zamestnancov, ktorí v priebehu roka 2011 zo spoločnosti odišli je 17.

Poznatok, že v spoločnosti XY, s.r.o. sme zistili viac ako dvojnásobnú mieru fluktuácie na obchodnom úseku sme už uviedli. Pre presnejšiu a názornejšiu predstavu sme zistené hodnoty premietli aj do percentuálneho vyjadrenia, ktoré nám hovorí, že počet prepustených obchodných zástupcov činí 76,92%, počet obchodných zástupcov, ktorí ukončili pracovný pomer dobrovoľne predstavuje 130,76% a výsledná miera fluktuácie na obchodnom oddelení v spoločnosti XY, s.r.o. je 207,69%.

Graf 3: Percentuálne vyjadrenie fluktuácie na obchodnom oddelení v spoločnosti XY, s.r.o. za rok 2011



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 3 znázorňuje fluktuáciu na obchodnom oddelení spoločnosti vyjadrenú v percentách. V grafe je znázornený počet prepustených a počet dobrovoľne odídených zamestnancov spoločnosti za rok 2011.

3.7 Návrh Assessment Centre pre pozíciu obchodný zástupca

Obsadzovanie voľných pracovných miest na pozíciu obchodný zástupca v spoločnosti XY, s.r.o. prostredníctvom pracovných pohovorov, ktoré vedie len pracovník ľudských zdrojov je podľa nášho názoru neúčinné a nekvalifikované. Na základe zistených informácií, ktoré sme bližšie špecifikovali v predchádzajúcej kapitole sme sa v spolupráci s personálnym riaditeľom spoločnosti rozhodli využiť efektívnejšiu metódu výberu zamestnancov na pozície, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové a to prostredníctvom Assessment centra.

Zvažovali sme viaceré možné alternatívy, prostredníctvom ktorých by spoločnosť mohla voľné pracovné miesta obsadzovať, inšpiráciu sme našli v celosvetovo uznávanom odborníkovi na riadenie ľudských zdrojov M. Armstrongovi.

AC poskytujú široké spektrum možností, prostredníctvom ktorých môžeme posúdiť vhodnosť kandidátov pre prijatie na obsadzované pracovné miesto. Poskytujú nám nielen príležitosť na pozorovanie správania sa uchádzačov a ich reakcií v rôznych situáciách, ktoré sú príznačné a typické pre dané pracovné miesto, ale aj množstvo testov a riadených pohovorov, kde môžu uchádzači vo vysokej miere prezentovať svoje schopnosti, zručnosti a kvality. AC je taktiež vhodným prostriedkom výberu aj pre uchádzačov, nakoľko majú priestor a to v dostatočnom časovom horizonte pre vcítenie sa do hodnôt a interných postupov spoločnosti, na základe ktorých vedia už pri výbere zhodnotiť svoje pocity a očakávania v súvislosti s tým, či im práca v spoločnosti bude vyhovovať alebo nie. (Armstrong, 2007)

Domnievame sa, že uvedeným spôsobom výberu zamestnancov na voľné pracovné pozície zabránime vysokej miere fluktuácie v spoločnosti, pretože všetky zúčastnené strany v AC majú dostatočný čas na získanie potrebného množstva informácií, ktoré sú potrebné pre ich rozhodnutie.

3.8 Popis a kritéria obsadzovanej pracovnej pozície obchodný zástupca

Výsledný efekt zorganizovaného AC závisí od mnohých dôležitých aspektov, základným z nich je však správne a presné zadefinovanie kritérií pre obsadenie voľnej pracovnej pozície. Správne zadefinované kritéria na uchádzača nám vo veľkej miere uľahčia prácu pri organizácii AC a vyhneme sa tak prípadným odchýlkám a zhodám, pri ktorých by sme museli robiť určité kompromisy. Obchodný zástupca v spoločnosti XY, s.r.o. pracuje na obchodnom oddelení a jeho priamy nadriadený je obchodný riaditeľ. V spolupráci s personálnym a obchodným riaditeľom spoločnosti sme zostavili pracovnú náplň obsadzovaného pracovného miesta a vyšpecifikovali sme nasledovné kritéria, ktoré musia uchádzači pre prijatie do pracovného pomeru spĺňať.

Pracovná náplň pozície obchodný zástupca

- akvizícia nových kontaktov
- zisťovanie potrieb a požiadaviek potenciálnych zákazníkov
- starostlivosť o existujúcich zákazníkov
- udržiavanie korektných vzťahov so zákazníkmi

- vytváranie cenových kalkulácií a ponúk pre zákazníkov
- mapovanie prostredia, trhu a konkurencie
- ofenzívny marketing
- participácia pri uvádzaní nových produktov na trh
- plnenie obchodných plánov spoločnosti
- zabezpečenie promo akcií

Vzdelanie

- úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou
- vysokoškolské vzdelanie I. stupňa

Osobnostné predpoklady a schopnosti uchádzača

- výborné komunikačné schopnosti
- vyjednávacie, predajné a argumentačné schopnosti
- orientácia na výsledok
- silná vnútorná motivácia
- organizačné schopnosti
- reprezentatívne vystupovanie
- schopnosť pracovať pod stresom
- lojalita

Počítačové znalosti

- Microsoft Word – pokročilý
- Microsoft Excel – pokročilý
- Microsoft Outlook – pokročilý

Jazykové znalosti

- anglický jazyk – mierne pokročilý

Vodičský preukaz

- skupina B – aktívny vodič

Počet rokov praxe na danej pozícii

- požadovaná prax na danej pozícii minimálne 2 roky

Výhody

- práca v mladom a motivovanom kolektíve
- vysoká miera seberealizácie
- samostatná práca
- flexibilný pracovný čas
- odborné školenia
- služobný mobilný telefón a notebook

3.9 Priradenie metód AC k najdôležitejším kritériám a ich charakteristika

V spolupráci s personálnym riaditeľom spoločnosti sme sa zhodli na najdôležitejších kritériách, ktorými by mal vhodný kandidát na obsadzované pracovné miesto disponovať. V tabuľke číslo 7 sme kritéria bližšie špecifikovali a určili hlavné body, ktorým chceme v AC venovať pozornosť. K vybraným kritériám sme v tabuľke číslo 8 krížikom priradili vhodné metódy AC, ktorými budeme dané kritéria počas celého priebehu AC sledovať. Zvolené metódy sa nám zdajú byť dostatočné a mali by nám priniesť želaný výsledok. Každé kritérium je merané a sledované minimálne dvomi a maximálne štyrmi priradenými metódami.

Tabuľka 7: Charakteristika kritérií kladených na uchádzačov

Verbálna a neverbálna komunikácia	<ul style="list-style-type: none">• komunikačné a prezentačné schopnosti má na výbornej úrovni• komunikuje jasne, vecne a zreteľne• gestá používa v primeranej miere• výborne ovláda mimiku tváre• ľahko nadväzuje nové kontakty
Predajné schopnosti	<ul style="list-style-type: none">• reprezentatívne vystupovanie• optimistický prístup• výkonnosť a vytrvalosť• flexibilita a kreativita
Zvládanie stresu	<ul style="list-style-type: none">• stresové situácie zvláda bez akýchkoľvek citových a emocionálnych prejavov

	<ul style="list-style-type: none"> • zachováva si rozvahu a úsmev na tvári • predchádza konfliktným situáciám • s rastúcou mierou stresu rastie jeho pracovný výkon • krízové a stresové situácie rieši promptne a diskkrétne
Dobry prvý dojem	<ul style="list-style-type: none"> • verbálna a neverbálna komunikácia • očný kontakt
Organizačné schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • všetky úlohy si plánuje s dostatočným časovým predstihom • určuje si priority • všetky úlohy plní včas a s dostatočným časovým predstihom • čas využíva efektívnym spôsobom

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke číslo 7 charakterizujeme konkrétne kritéria, ktoré sú kladené na uchádzačov a ktorým pripisujeme vysokú váhu pri konaní AC.

Tabuľka 8: Priradenie metód AC k najdôležitejším kritériám

Kritéria	Verbálna a neverbálna komunikácia	Predajné schopnosti	Zvládanie stresu	Dobry prvý dojem	Organizačné schopnosti
Metódy					
Seba - prezentácia	X	X	X	X	X
Biografické Interview	X			X	X
Predaj netradičného produktu	X	X	X		
Triedenie došlej pošty			X		X
Trest smrti	X	X			

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke číslo 8 uvádzame priradenie vhodných metód AC k jednotlivým kritériám, ktorými budeme uvedené kritéria počas priebehu AC pozorovať.

Charakteristika vybraných metód do AC

Sebaprezentácia

Prezentačné schopnosti patria k najdôležitejším prvkom obchodníka, pretože v primárnom kontakte s potenciálnym klientom predáva v prvom rade seba samého a kultúru spoločnosti a až potom konkrétny produkt alebo službu. Uvedená metóda môže byť realizovaná na akúkoľvek tému, charakteristika prezentácie by sa však mala približovať danej problematike spoločnosti. Metóda nám taktiež ukáže v akej miere je kandidát schopný zvládnuť stresové situácie, ktoré sú zo strany hodnotiteľov umelo vyvolané a ako sa s nimi dokáže vysporiadať. (Hroník, 2002)

Biografické Interview

Biografické interview je dobrým nástrojom na sledovanie životných križovatiek assessovaného a prostredníctvom neho môžeme zistiť úroveň verbálnej ale aj neverbálnej komunikácie, výšku jeho motivácie a množstvo potrebných informácií, ktoré potrebujeme, nakoľko tému rozhovoru a rad rozsiahlych otázok môžeme nastaviť tak, aby sme získali všetky pre nás potrebné informácie. (Hroník, 2002)

Predaj netradičného produktu

Uvedená modelová situácia nám v značnej miere dáva priestor na sledovanie predajných zručností a schopností uchádzačov. Predaj netradičného produktu je veľmi transparentnou a nestrannou modelovou situáciou, nakoľko nezvýhodňuje žiadneho účastníka AC, pretože do tejto modelovej situácie uvedieme taký produkt, z ktorého predajom nemá skúsenosť žiadny obchodník. (Hroník, 2002)

Triedenie došlej pošty

Druh uvedenej techniky vo väčšine prípadov považujeme za základ celého AC hlavne z dôvodu veľkej stresovej záťaže. Účastníci vo veľmi krátkom časovom horizonte musia vyriešiť množstvo zadaných úloh, stanoviť si priority a zorganizovať si čas tak, aby stihli vyriešiť čo najviac úloh. Daná technika nám taktiež umožňuje sledovať efektivitu práce a schopnosť odolávať stresovým situáciám zo strany účastníkov. (Montag, 2002)

Trest smrti

Pri obchodných zástupcoch je veľmi dôležitá flexibilita myslenia, ktorá je súčasťou predajných schopností a práve prostredníctvom tejto modelovej situácie môžeme zistiť jej úroveň. Modelová situácia trest smrti je založená na myšlienke, že vopred neexistuje žiadne správne riešenie. Práve s týmto problémom sa musia kandidáti vysporiadať a to tak, že zákazníka musia presvedčiť o správnosti tvrdenia, o ktorom nie sú presvedčení ani oni sami a nepovažujú ho za správne. (Hroník, 2002)

Ostatné znalosti

V prípade, že sa rozhodneme aj pre overenie doplňujúcich znalostí uchádzačov akými sú napríklad jazykové schopnosti alebo ovládanie základných počítačových programov, tak v samotnom závere AC zaradíme odborné testy a praktické úlohy, prostredníctvom ktorých zistíme požadované informácie.

3.10 Porada hodnotiteľov a výstupy z Assessment Centre

Po ukončení samotného AC nasleduje porada hodnotiteľov, ktorú zaradíme medzi veľmi dôležité časti celého AC. Podľa Kyrianovej a Grubera (2006) by sa porady mali zúčastniť všetci hodnotitelia, ktorí počas celého priebehu v či už väčšej alebo menšej miere účastníkov AC hodnotili. Keďže je porada hodnotiteľov organizovaná v ten istý deň ako bolo organizované AC, na hodnotiteľoch môžeme badať istú mieru únavy, preto musí mať štruktúrovanú podobu, aby prebehla v čo najrýchlejšom časovom horizonte. Ideálnym prostriedkom pre dosiahnutie štruktúrovanej podoby je stanovenie moderátora, resp. vedúceho porady, ktorý zamedzí neefektívnemu využitiu času a zabezpečí jej rýchly priebeh. Záverom porady sú tri skupiny účastníkov AC a to skupina vylúčených alebo zamietnutých uchádzačov, skupina uchádzačov o ktorých budú vypracované písomné správy pre zadávateľa a posledná tretia skupina je nejasná, kde je potrebná dávka diskusie a kompromisu v dôsledku rozčlenenia uchádzačov do predošlých dvoch skupín.

Kyrianová a Gruber (2006) taktiež hovoria, že AC je užitočné najmä v rôznosti a počte názorov na kandidátov, pretože nie každý máme na ľudí vôkol seba rovnaký názor. Ľudí môžeme hodnotiť a pozorovať z rôznych uhlov pohľadu. Ľudí, ktorí prichádzajú na pracovné pohovory hodnotíme podľa vlastného subjektívneho názoru

a možno aj istých predsudkov, ktorí si sami vytvoríme. Pre objektívnejší výber zamestnanca nám určite pomôže poznatok, ktorý nám ukáže iný a možno úplne opačný názor na daného kandidáta.

Každý hodnotiteľ disponuje hodnotiacim hárkom, ktorého príklad uvádzame v tabuľke číslo 9, kde podľa jednotlivých skúmaných metód, hodnotí účastníkov AC písomným, ale aj bodovým hodnotením podľa vopred stanovenej stupnice.

Tabuľka 9: Príklad hodnotiaceho hárku hodnotiteľa

Meno a priezvisko účastníka:			
Dátum hodnotenia:			
Použité metódy	Stanovené kritéria	Písomné hodnotenie	Bodové hodnotenie
Sebaprezentácia	Verbálna a neverbálna komunikácia Predajné schopnosti Zvládanie stresu Dobry prvý dojem Organizačné schopnosti		
Biografické Interview	Verbálna a neverbálna komunikácia Dobry prvý dojem Organizačné schopnosti		
Predaj netradičného produktu	Verbálna a neverbálna komunikácia Predajné schopnosti Zvládanie stresu		
Triedenie došlej pošty	Zvládanie stresu Organizačné schopnosti		
Trest smrti	Verbálna a neverbálna		

	komunikácia		
	Predajné schopnosti		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podoba výstupov z AC sa svojim obsahom líši v závislosti od druhu organizovaného AC. Ich najčastejšia podoba je v grafickom prevedení, tabuľkovom prevedení alebo formou písaného textu.

Hroník (2002) spracoval veľmi premyslený a dôsledný systém výstupov z AC, ktorý hovorí o doporučení kandidátov prostredníctvom typov A, B, C, D. Jednotlivé typy doporučení môžu byť doplnené znamienkami plus alebo mínus, ktoré majú za úlohu vytvoriť isté poradie medzi jednotlivými účastníkmi AC. Možné typy doporučení s ich krátkou charakteristikou sme v prehľadnej forme uviedli v tabuľke číslo 10.

Tabuľka 10: Možné typy výstupov z AC prostredníctvom doporučení

„A” – Áno, doporučujeme v zhode a bez výhrad	Pri hodnotení typu A sú vzhľadom k stanoveným kritériám slabé stránky uchádzača vnímané ako podružné. Hroník (2002, s. 278) hovorí, že „u väčšiny správne dimenzovaných výberových AC (s optimálnym výberovým pomerom) môžeme s týmto hodnotením očakávať $\frac{1}{4}$ až $\frac{1}{2}$ uchádzačov, ktorých je potrebných k prijatiu.”
„B” – Áno, doporučujeme s určitými výhradami	Uvedené doporučenie môže vzniknúť z rozdielnych názorov assessorov alebo z ich nie jasnej zhody. Svoj podiel na spomínanom doporučení môžu mať tiež aj rozdielne výkony podané účastníkmi AC v jednotlivých úlohách a situáciách.
„C” – Nie, nedoporučujeme	Jednoznačná zhoda assessorov a hodnotiteľov, ktorá hovorí o nedoporučení kandidáta na obsadzované pracovné miesto.
„D” – Áno, ale doporučujeme inde	Assessori sú si vedomí všetkých kvalít a schopností uchádzača, ale na obsadzované pracovné miesto kandidát nie je vhodný. Či bude kandidát prijatý

	ale na inú pracovnú pozíciu závisí od veľkosti a potrieb spoločnosti.
--	---

Zdroj: Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre. Brno: Era group, 2002.

3.11 Výhody a nevýhody Assessment Centre v spoločnosti XY, s.r.o.

Zostavenie a realizáciu AC zaradujeme medzi zložité procesy, ktoré sú náročné nie len z hľadiska času, ale aj z hľadiska finančných nákladov. Pre kvalitnú a efektívnu realizáciu AC musíme siahnuť do radov kvalifikovaných odborníkov, ktorí majú príslušné vzdelanie a praktické skúsenosti v oblasti personálneho manažmentu, psychológie, ako aj s organizáciou Assessment Centre.

Pre spoločnosť XY, s.r.o. je pojem AC čiastočne známy, ale doposiaľ po tomto nástroji na výber zamestnancov nesiahla. Ak sa spoločnosť XY, s.r.o. na základe nášho odporúčania obsadzovať voľné pracovné miesta na pozícii obchodný zástupca rozhodne využívať práve tento nástroj, bude sa musieť obrátiť na externého dodávateľa AC, nakoľko nedisponuje kvalifikovaným personálom, ktorý by bol AC schopný zostaviť a zrealizovať. Hlavnou výhodou externého dodávateľa je fakt, že AC dokáže zrealizovať bez akejkoľvek účasti interných zamestnancov z radov zadávateľa. Na jednej strane je to výhoda pre zadávateľskú spoločnosť, pretože spoločnosť nie je nijako ovplyvnená v súvislosti s kolobehom pracovných povinností zamestnancov a riadiacich pracovníkov, na strane druhej v tom vidíme menšiu nevýhodu, nakoľko potenciálny zamestnávateľ nemá možnosť vidieť reakcie a schopnosti kandidátov pri riešení modelových situácií. Práve z tohto dôvodu je podľa nášho názoru vhodné, aby sa AC zúčastnil aj personálny riaditeľ spoločnosti. Väčšina etablovaných spoločností organizujúcich AC disponuje vlastným priestorom, kde sa celé AC uskutočňuje. Naše odporúčanie o využívaní AC je postavené na reálnom základe a na skutočných faktoch, ktoré sme získali detailnou analýzou podkladov, ktoré nám boli poskytnuté na personálnom oddelení spoločnosti XY, s.r.o. a ktoré hovoria jasnou rečou o alarmujúcej hodnote fluktuácie zamestnancov na obchodnom oddelení, ktorá je vo výške 207,69%. Sme si vedomí, že návrh a realizácia AC externým dodávateľom predstavuje pre zadávateľa nezanedbateľnú položku finančných prostriedkov, ktoré musí na tento proces vynaložiť. V porovnaní z predpokladaným výsledkom AC, prostredníctvom

ktorého mu dodávateľská spoločnosť zabezpečí kvalifikovaný personál vybraný profesionálmi vo svojom odbore sú však vynaložené finančné náklady na realizáciu AC zanedbateľné, pretože spoločnosť XY, s.r.o. získa kvalitný materiál, na ktorom môže ďalej rozvíjať svoje podnikateľské aktivity s výrazne nižšou mierou fluktuácie.

3.12 Vyhodnotenie stanovených hypotéz

Hypotéza číslo 1: Predpokladáme, že spoločnosť pristupuje k výberu pracovníkov zodpovedne a kvalifikovane.

Hypotéza sa nám nepotvrdila. Prostredníctvom rozsiahlych rozhovorov s personálnym riaditeľom a pracovníkom ľudských zdrojov sme zistili, že spoločnosť považuje podľa nášho názoru kľúčových zamestnancov za menej dôležitých. Pod pojmom menej dôležití zamestnanci spoločnosť chápe obchodných zástupcov, ktorý sú základným stavebným kameňom každej obchodnej spoločnosti. Ich výber realizuje prostredníctvom jednoduchých pracovných pohovorov, ktorých účastníkmi sú len uchádzač o voľné pracovné miesto a pracovník ľudských zdrojov, ktorý na základe svojich subjektívnych pocitov a dojmov rozhoduje o prijatí, či neprijatí uchádzača na obsadzované voľné pracovné miesto.

Hypotéza číslo 2: Predpokladáme, že v spoločnosti je vysoká miera fluktuácie zamestnancov.

Na základe dôkladnej analýzy interných dokumentov personálneho oddelenia sme zistili, že na obchodnom oddelení spoločnosti XY, s.r.o. dosahuje miera fluktuácie zamestnancov 207,69%. Podľa nášho názoru je deklarovaná miera fluktuácie pre efektívne fungujúcu spoločnosť neprístupná. Hlavný problém vidíme v zle zvolenom kompetenčnom modeli evidencie a selekcie žiadostí o prijatie do zamestnania. Všetky doručené žiadosti o prijatie do zamestnania selektuje pracovník ľudských zdrojov, ktorý ich ďalej už vytriedené predkladá personálnemu riaditeľovi, ktorý rozhodne o pozvaní vhodných kandidátov na pracovný pohovor. Pracovník ľudských zdrojov podľa nášho názoru nedosahuje potrebné kvalifikačné predpoklady, ktorými by dokázal reálne zhodnotiť kvality uchádzačov o voľné pracovné pozície. Z vyššie uvedených tvrdení môžeme konštatovať, že hypotéza sa nám potvrdila.

ZÁVER

V bakalárskej práci sme sa zaoberali výberom zamestnancov a obsadzovaním pracovných pozícií v konkrétnej firme. Cieľom práce bolo zistiť, akým spôsobom je v skúmanej spoločnosti realizovaný výber zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície a na základe zisteného stavu navrhnúť efektívnejšie metódy výberu. Jednou z takýchto metód môže podľa nášho názoru byť Assessment Center. Napriek tomu, že poznatky o tejto metóde výberu zamestnancov nie sú hlavne v menších firmách u nás príliš rozšírené, myslíme si, že ide o efektívny spôsob výberu zamestnancov a jeho perspektívny potenciál spolu s jeho vyššou známosťou porastie.

Využitie komplexných metód testovania kandidátov pomocou Assessment Center by sa mohlo stať efektívnym spôsobom riadenia ľudských zdrojov vo firme, nakoľko získať a udržať zamestnanca, ktorý prináša firme prospech je základnou úlohou personálnej stratégie spoločnosti. V súčasnej ekonomickej realite je obsadenie každej pozície vo firme vhodným zamestnancom pre firmu kľúčový faktor prežitia na trhu.

Pri bežnom pracovnom pohovore má potenciálny zamestnávateľ o uchádzačovi skreslený obraz, nakoľko je uchádzač na často sa opakujúce otázky pracovných pohovorov vopred veľmi dobre pripravený. Pripravenosť uchádzača nespočíva len na úrovni verbálnej a neverbálnej komunikácie, ale taktiež aj na úrovni psychiky a emocionálnych prejavov. Assessment Centre v porovnaní s pracovnými pohovormi ponúka zamestnávateľovi o uchádzačoch ucelený obraz po všetkých stránkach, nakoľko táto metóda výberu a hodnotenia uchádzačov poskytuje skutočne komplexný obraz o kandidátovi na pracovnú pozíciu. V priebehu testovania prechádza účastník Assessment Centre rôznymi typmi pohovorov a rôznymi modelovými situáciami, kde sa podrobne sledujú a hodnotia jeho prejavy a reakcie. Preto tento spôsob výberu uchádzačov o pracovné miesto poskytuje vysokú šancu zamestnať kandidáta, ktorý bude nie len odborne, ale aj ľudsky vhodne zapadať do prostredia firmy.

Bakalársku prácu sme rozdelili na dve časti. V prvej časti s názvom Teoretické východiská, popisujeme v prvej kapitole samotné riadenie ľudských zdrojov, prijímacie pohovory a ich typy. V ďalšej kapitole prinášame teoretické poznatky o Assessment Centre ako sofistikovanej a efektívnej metóde výberu a hodnotenia uchádzačov o zamestnanie. Pokúsili sme sa tu zhrnúť históriu a vznik Assessment Centre, základné

princípy, možnosti jeho využitia pri výbere uchádzačov, prípravu a organizáciu Assessment Centre, metódy a techniky používané pri tejto metóde a nakoniec aj výstupy a vyhodnotenia, ktoré Assessment Centre ponúka.

V druhej časti bakalárskej práce, ktorú sme pomenovali Analýza súčasného stavu v úvode predstavujeme vybranú spoločnosť, ktorá podniká v segmente gastronómie hotelierstva a cestovného ruchu. V tejto analytickej časti bakalárskej práce skúmame spôsob riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti, ktorý vychádza z líniovej organizačnej štruktúry. Detailne sa venujeme analýze a popisu spôsobu výberu zamestnancov a priebehu výberových konaní. Zistili sme, že spoločnosť obsadzuje voľné pracovné pozície dvoma spôsobmi. Z jej pohľadu menej dôležité pracovné miesta obsadzuje prostredníctvom pracovných pohovorov a riadiacich pracovníkov vyberá prostredníctvom výberových konaní.

Na základe rozhovorov s personálnym riaditeľom, pracovníkmi ľudských zdrojov a štúdiom interných materiálov v spoločnosti sme zistili, že spoločnosť považuje pozície obchodného oddelenia za menej dôležité. Obchodné oddelenie a obchodný zástupcovia sú však podľa nášho názoru alfou a omegou každej obchodnej spoločnosti. Z nami nezisteného dôvodu spoločnosť svojich kľúčových zamestnancov nepovažuje za maximálne dôležitých a voľné pracovné miesta na pozície obchodných zástupcov obsadzuje len prostredníctvom pracovných pohovorov, ktorých účastníkmi sú jeden pracovník ľudských zdrojov a samotný uchádzač o voľné pracovné miesto.

V uvedenej spoločnosti sme vykonali SWOT analýzu pracovných pohovorov a dôkladnú analýzu interných dokumentov personálneho oddelenia z ktorých sme zistili, že na uvedenom oddelení je alarmujúca miera fluktuácie zamestnancov. Pre efektívne fungujúcu spoločnosť je nami zistená hodnota fluktuácie neprípustná. Zistené hodnoty sme pretransformovali do grafov a tabuliek, ktoré sme predložili personálnemu riaditeľovi spoločnosti a v snahe zlepšiť ich situáciu na obchodnom oddelení, sme spoločnosti navrhli obsadzovať voľné pracovné pozície prostredníctvom Assessment Centre. S uvedeným spôsobom výberu zamestnancov sa spoločnosť doposiaľ nestretla, preto sme v spolupráci s personálnym riaditeľom zrealizovali aj návrh Assessment Centre pre problémovú pracovnú pozíciu obchodného zástupcu.

Na začiatku realizácie návrhu Assessment Centre sme spoločnosť oboznámili s výhodami ale aj možnými nevýhodami, ktoré by jej tento nástroj na výber

zamestnancov priniesol. Potom sme v spolupráci s personálnym a obchodným riaditeľom spoločnosti zadefinovali kritéria a popis obsadzovanej pracovnej pozície. Nasledujúcim krokom bol výber vhodných metód AC a ich priradenie k najdôležitejším kritériám. Tento krok je základom celého AC, pretože výber nevhodných metód môže znamenať zbytočne vynaložené finančné prostriedky ale aj čas na celé AC.

Na záver môžeme konštatovať, že stanovený cieľ práce bol dosiahnutý. Analýzou súčasného stavu výberu a hodnotenia zamestnancov sme zistili nevyhovujúci prístup tejto spoločnosti k obsadzovaniu pracovných miest predovšetkým na obchodnom oddelení. Veríme, že náš návrh výberu a hodnotenia kandidátov na voľné pracovné miesta prostredníctvom Assessment Centre prinesie spoločnosti efektívnejší spôsob obsadzovania pracovných miest a tým aj stabilitu a hospodársky prospech v budúcnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Zoznam použitých českých a slovenských zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HORNER, S. a J. SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA group, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment centre*. 2. vyd. Brno: ERA group, 2005. ISBN 80-7366-020-2.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov – Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a Z. JONIAKOVÁ. *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KYRIANOVÁ, H. a J. GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

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

SEDLÁK, M. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903-858-8-7.

VAJNER, L. *Výběr pracovníku do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, S. *Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS, 2006. ISBN 80-89081-98-X.

Zoznam použitých internetových zdrojov

<http://www.profesia.sk/cms/newsletter/februar-2010/assessment-centra-a-ich-vyuzitie-v-praxi/42436>, 24. 11. 2012; 07:14:43.

<http://www.podnikam.webnoviny.sk/manazment/ludske-zdroje-motivacia/assessment-center-sposob-vyberu-zamestnancov/24573>, 10. 12. 2012; 12:36:19.

<http://profit.etrend.sk/kariera/na-vyber-ludi-metodami-tajnych-sluzieb.html>, 22. 01. 2013; 21:38:41.

<http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/600/category/zamestnanec/article/assessment-centrum.xhtml>, 17. 11. 2012; 11:56:23.

http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib, 27. 12. 2012; 22:13:28.

<http://www.eprogress.sk/post/mytus-assessment-centra-su-tou-najlepsou-metodou-vyberu-zamestnancov-663/>, 19. 01. 2013; 08:31:12.

<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ako-prezit-assessment-centrum.html?print=1>, 29. 11. 2012; 15:19:44.

http://gastroprincipal.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=87, 16. 10. 2013; 19:33:16.

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

Zoznam grafov

Graf 1: Počet prepustených obchodných zástupcov v spoločnosti za rok 2011	44
Graf 2: Počet obchodných zástupcov, ktorí v spoločnosti za rok 2011 ukončili pracovný pomer dobrovoľne	45
Graf 3: Percentuálne vyjadrenie fluktuácie na obchodnom oddelení v spoločnosti XY, s.r.o. za rok 2011.....	46

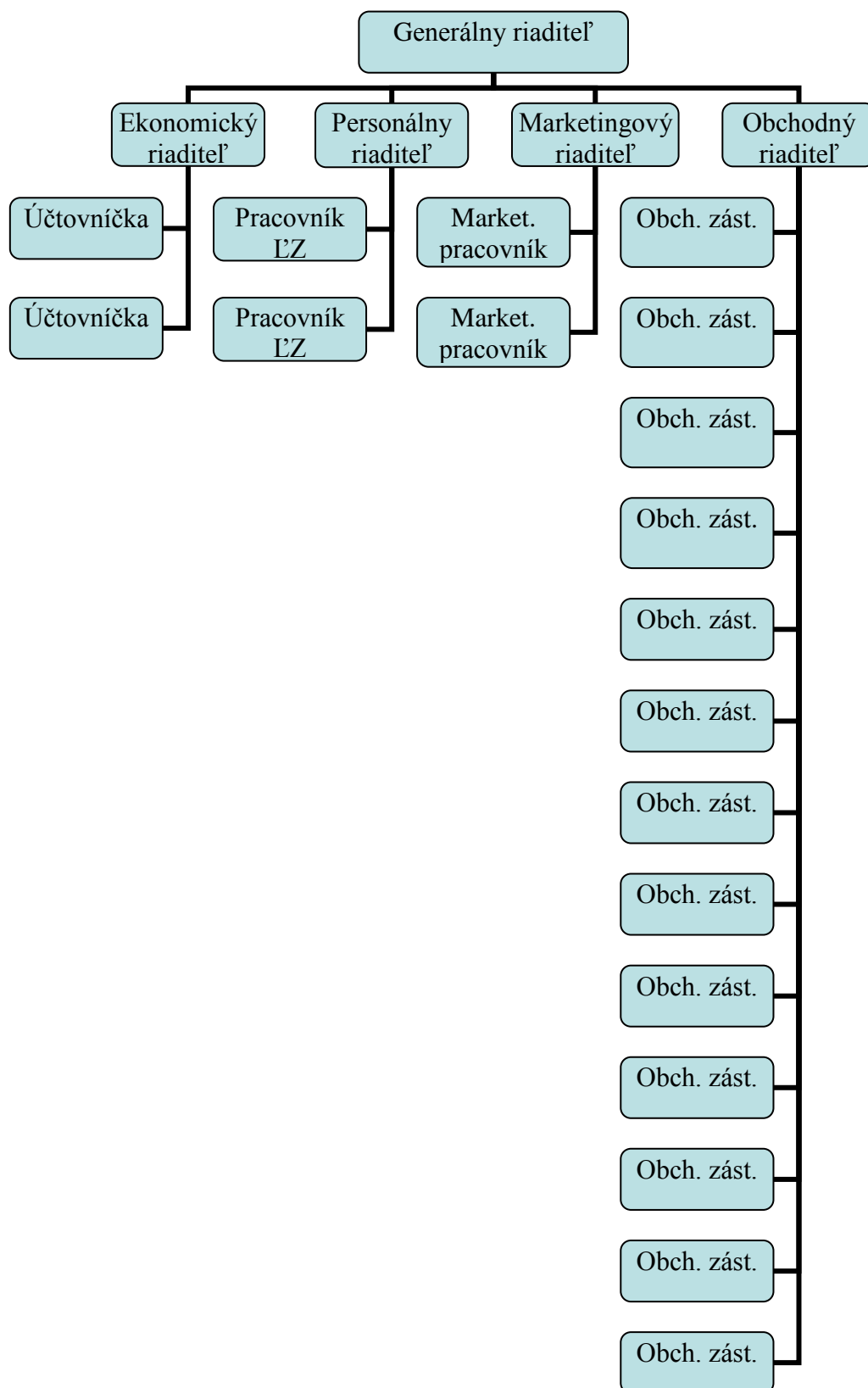
Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Pokrytie jednotlivých metód AC kritériami.....	24
Tabuľka 2: Možné problémy, ktoré môžu sprevádzať výsledky AC	28
Tabuľka 3: Obsah správ podľa účelu AC a osôb, ktorým je správa určená	31
Tabuľka 4: Rozdiel medzi AC a DC	33
Tabuľka 5: Hodnotiaci hárok uchádzača	41
Tabuľka 6: Prehľad výsledkov pracovných pohovorov za rok 2011.....	42
Tabuľka 7: Charakteristika kritérií kladených na uchádzačov	49
Tabuľka 8: Priradenie metód AC k najdôležitejším kritériám.....	50
Tabuľka 9: Príklad hodnotiaceho hárku hodnotiteľa.....	53
Tabuľka 10: Možné typy výstupov z AC prostredníctvom doporučení	54

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti XY, s.r.o.....	I
Príloha B – Otázky pracovných pohovorov spoločnosti XY, s.r.o.....	II
Príloha C – Príklad časového harmonogramu AC.....	III

Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti XY, s.r.o.



Zdroj: Interné materiály spoločnosti XY, s.r.o., rok 2011

Príloha B – Otázky pracovných pohovorov spoločnosti XY, s.r.o.

- Povedzte nám v krátkosti Váš profesijný život.
- Povedzte nám základné informácie o našej spoločnosti a nami poskytovaných produktoch.
- Prečo ste sa rozhodli reflektovať na voľné pracovné miesto v našej spoločnosti?
- Prečo ste sa rozhodli ukončiť pracovný pomer v terajšom zamestnaní alebo aký bol dôvod Vášho odchodu z posledného zamestnania?
- Povedzte nám Vašich 5 silných a 5 slabých stránok a zdôvodnite ich.
- Akými vlastnosťami by mal disponovať Váš budúci nadriadený
- Povedzte nám, kde sa vidíte v časovom horizonte 5-tich rokov?
- Aký je Váš kariérny cieľ, ktorý by ste chceli dosiahnuť?
- Čo očakávate od svojej novej práce?
- Kedy pocít'ujete spokojnosť?
- Ako predchádzate nedorozumeniam medzi ľuďmi?
- Ako by ste charakterizovali svoj postoj k ľuďom a k sebe samému?
- Ktorý štýl riadenia ľudí je pre Vás najlepší?
- Aké sú Vaše reakcie, keď s Vami niekto nesúhlasí?
- Ako znášate prácu pod tlakom?
- Ako by ste charakterizovali stresovú situáciu?
- Aké sú Vaše pracovné výkony v stresových situáciách?
- Aká je Vaša predstava o mzdových podmienkach?

Zdroj: Interné materiály spoločnosti XY, s.r.o.

Príloha C – Príklad časového harmonogramu AC

Čas	Program
9:00 – 9:30	Úvod, predstavenie pozície, stručné predstavenie kandidátov
9.30 – 10:00	Prípadová štúdia – štúdium materiálov k predajným rozhovorom a prezentáciám
10:00 – 10:45	Predajné rozhovory (spoločne v dvojiciach)
10:45 – 11:00	Prestávka
11:00 – 11:15	Skupinovo zadaná psychodiagnostika
11:15 – 12:00	Tímová hra
12:00 – 13:00	Prestávka na obed
13:00 – 15:30	Individuálna prezentácia, psychodiagnostika
15:30 – 16:00	Spätná väzba zo strany kandidátov a záver

Zdroj: Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tím. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. 2006. s. 50

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Peter Hruška

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Využívanie Assessment centra v riadení ľudských zdrojov

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 51

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českých a slovenských použitých zdrojov: 17

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojov: 8

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová