

MGR. EVA SLOBODOVÁ, MGR. IGOR ŠULÍK
AMROP HEVER SLOVAKIA – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Výber manažérov prostredníctvom kompetencií

- 2 Čo je to kompetencia
a aký má význam?
- 2 Ako postupovať
pri vedení interview?
- 2 Ktoré sú typické
manažérske kompetencie?

Obsah	Strana
Úvod	2
1. Základné východiská úspešného výberu	2
2. Kľúčové kompetencie a tvorba kompetenčného modelu	5
2.1. Typické manažérske kompetencie a ich hlavné znaky	8
3. Hlavné metódy hodnotenia kompetencií	12
3.1. Štandardizované štruktúrované hĺbkové interview	12
3.2. Ďalšie metódy	17
4. Overovanie referencií a zázemia ako súčasť výberu	21
5. Onboarding alebo hladký nástup na palubu	23
Záver	26

Úvod

Nájsť a získať najvyššiu kvalitu na kľúčové manažérske pozície a vysoko špecializované pozície je hlavným kľúčom k úspechu. Zároveň ide o dôležitú hodnotu každej organizácie. Správne obsadenie týchto miest je nielen rozhodujúcim faktorom v procese rozvoja a zmien, ale aj umením, ktoré si vyžaduje osobitné postupy, schopnosti a skúsenosti.

1. Základné východiská úspešného výberu

Pri profesionálnej identifikácii a výbere manažérskych osobností je nevyhnutné aplikovať niekoľko postupov a metód. Z hľadiska konečného úspechu (presnosť a spoľahlivosť) je totiž potrebné získať reálny a pravdivý obraz. Dôležitý je **interdisciplinárny prístup a kombinácia viacerých posúdení vrátane dôsledného overenia referencií a zázemia**. Pri obsadzovaní vrcholových a vysoko špecializovaných pozícií sa takmer výlučne používa **Executive Search**.

Vyhľadávanie a výber optimálnych kandidátov na voľné pozície možno v zásade riešiť dvoma spôsobmi: z **vnútorných** alebo **vonkajších zdrojov** a **vlastnými silami** (oddelenie pre riadenie ľudských zdrojov v úzkej spolupráci s líniovým manažérom alebo budúcim priamym nadriadeným) alebo pomocou **externých spoločností** (sektorovo špecializovaný personálny konzultant).

Executive Search **Executive Search je špecializovanou formou poradenstva pri obsadzovaní pozícií na najvyššej funkčnej úrovni a špecializovaných pozícií. Ide o sofistikovaný proces determinovaný dosiahnutím cieľa dohodnutého medzi klientom a konzultantom v podobe**

nájdenia kandidátov so špecifickými schopnosťami a skúsenosťami v definovanom sektore pri zachovaní vysokého stupňa diskretnosti.

Úspešnú realizáciu Executive Search projektu možno dosiahnuť len kombináciou viacerých rešeršných metód. Prioritou je **vysoká kvalita priameho vyhľadávania**, identifikácia kandidátov na oslovenie sa však musí uskutočňovať aj prostredníctvom **identifikácie zdrojov** a **prehľadávania databáz**. Aktívny prístup a podrobné prehľadávanie trhu vyúsťujú do identifikácie **všetkých vhodných kandidátov** a nie iba tých, ktorí aktívne prejavili záujem o zmenu. To je základom veľkej pravdepodobnosti výberu vhodného manažéra alebo špecialistu.

Najspohľadlivejšie možno jednotlivé manažérske kompetencie posúdiť **ex post podľa reálnej skutočnosti**. Najefektívnejšie je však vedieť ich identifikovať, resp. odhaliť, posúdiť a zhodnotiť počas profesionálneho vývinu použitím vybraných postupov a metód a porovnaním s inými osobnosťami. Zmyslom posudzovania by nemalo byť len konštatovanie súčasnej úrovne, ale predovšetkým **predpoveď do budúcnosti**.

Komplexný pohľad

V správaní každého človeka sa odrážajú záujmy a názory, skúsenosti a celá osobnosť, vrátane vlastností, ktoré si neuvedomuje alebo potláča. Ak sa pri hodnotení použije napríklad test, v ktorom má kandidát odpovedať na nedostatočne štruktúrované podnety, ktoré si vyžadujú doplnenie alebo interpretáciu, bude do odpovedí nevyhnutne premietat' aj čosi zo svojho vnútra. Práve na základe takejto analýzy možno posúdiť mnohé z jeho vlastností, ktoré sú dôležitou súčasťou celkovej mozaiky. Profesionálni personálni manažéri alebo poradcovia ovládajú **celý rad diagnostických metód**, na základe ktorých možno zistiť, čo u kandidáta nevzniklo vzdelaním, prácou alebo peniazmi.



Pri odhaľovaní niektorých kompetencií (napr. vodcovstvo) je dôležitejšie hľadať to, čo je človeku dané – to znamená, na čom má on sám minimálny podiel a čo dostal do vienka pri narodení.

Opis pracovného miesta

Ak majú byť vyhľadanie a výber nového manažéra úspešné, musí pracovník zodpovedný za výber ľudských zdrojov sám, s podporou najbližších spolupracovníkov a vedúceho príslušného útvaru a/alebo s pomocou externého personálneho konzultanta jednoznačne a detailne definovať opis pracovného miesta a činností, ktoré bude nový človek zastrešovať, **očakávaný profil ideálneho kandidáta a hodnotiace kritériá** na realizovaný výber. Na základe celkovej firemnej vízie a misie, príp. personálnej stratégie by mal vedieť, akého človeka potrebuje a na základe čoho zistí, či pred ním sedí optimálny kandidát. Kritériá vyhľadávania a výberu sa definujú v súlade s firemnou kultúrou aj individuálne a pri ich definovaní je nevyhnutný vhodne stanovený **profil obsadzovaného pracovného miesta**, príp. aj **kompetenčný profil** danej pozície.

Profil požiadaviek

Pri koncipovaní profilu požiadaviek treba jednoznačne stanoviť, aký je názov obsadzovanej pozície, čo je zmyslom (dôvodom) jej existencie, aké budú jej hlavné ciele, komu sa pracovník v danej funkcii zodpovedá, akú zodpovednosť (za čo a za koho) bude niesť budúci zamestnanec, aké sú základné požiadavky na splnenie požadovaných nárokov (kvalifikácia, zručnosti, skúsenosti, vedomosti, osobnosť), aký pracovný štýl sa na obsadzovanej pozícii vyžaduje, aké miesto bude zaberáť v organizačnej schéme, či ide o dlhodobú prácu, alebo sa predpokladá rýchly postup a podobne. **Jednotlivé kritériá sa líšia v závislosti od obsadzovanej pozície i zamestnávateľov.**

Čoraz viac zamestnávateľov má vypracovaný aj **kompetenčný model**, ktorý sa následne premieta do **kompetenčných profilov** používaných pri výbere zamestnan-

cov. Kompetenčný model predstavuje určitým spôsobom usporiadané kompetencie zamestnanca danej organizácie. Takýto model poskytuje jednotné kritériá pre výber i hodnotenie zamestnancov.

2. Kľúčové kompetencie a tvorba kompetenčného modelu

Krátky slovník slovenského jazyka vysvetľuje slovo kompetencia ako „**okruh pôsobnosti, právomoc**“, resp. ako „**oprávnenosť na niečo**“. V personalistike a personálnom poradenstve sa kompetencii skôr priraduje význam „**schopnosť**“ alebo „**spôsobilosť**“.

Pri výbere kandidátov sa okrem tradične vyzdvihovanej odbornosti zohľadňujú aj tzv. mäkké atribúty profilu požiadaviek. Patria medzi ne vlastnosti, schopnosti a postoje, a práve tieto individuálne charakteristiky, ktoré sú v súlade s firemnou kultúrou a prispievajú k vysokej výkonnosti, sa v reči personalistov označujú ako kompetencie. **Kompetenciu možno definovať aj ako spôsobilosť transformovať to, čo v človeku je, do viditeľných výsledkov.**

**Definícia
pojmu
kompetencie**

abc



Kompetencia je vlastnosť zamestnanca, ktorá zásadným spôsobom podmieňuje výkon a jeho kvalitu na danej pozícii.

Podľa Mariána Kubeša treba pri procese, ktorého výsledkom je správanie vedúce k vysokému výkonu, splniť **tri predpoklady**:

1. človek musí byť vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami a vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu nevyhnutne potrebuje,
2. človek musí byť motivovaný takéto správanie použiť, teda vidí v požadovanom správaní hodnotu, a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebné úsilie,
3. človek má možnosť v danom prostredí vhodné správanie použiť.

Kľúčové kompetencie zamestnancov predstavujú schopnosť organizácie premieňať vlastné stratégie na realitu.

Kompetenčný model

Kompetencie, ktoré sú podmienkou úspešnej premeny firemnej stratégie na realitu, sa organicky skladajú do tzv. kompetenčného modelu. Ten **slúži na rýchlu a jasnú orientáciu v tom, akých ľudí organizácia potrebuje, aké vlastnosti, schopnosti a zručnosti sú pre ňu typické a žiaduce**. Okrem vyhľadávania a výberu hrajú kompetencie významnú úlohu aj pri riadení výkonu, odmeňovaní, vzdelávaní a ďalšom rozvoji.

Tvorba kompetenčného modelu

Tvorba kompetenčného modelu zamestnancov predstavuje strategický a integrovaný prístup definovania, identifikácie a následného rozvoja kľúčových schopností zamestnancov špecificky pre rôzne typy pozícií v organizačnej štruktúre. Kompetenčný model, na ktorého

základe možno vyjadriť a posúdiť dané kompetencie, umožňuje realizovať efektívne riadenie založené na definovaní, identifikovaní a využívaní celého radu kompetencií zaručujúcich vynikajúci výkon a výsledky na jednotlivých pracovných pozíciách v súlade so stratégiou a s potrebami organizácie.

Podľa Františka Hroníka efektívny kompetenčný model:

1. vychádza z očakávaného a pozorovateľného správania, nie z vlastností alebo osobnostných rysov,
2. obsahuje najviac 10 až 12 jednotlivých kompetencií,
3. vytvára most medzi firemnými hodnotami na jednej strane a opisom pracovnej pozície na druhej strane,
4. platí pre všetky alebo minimálne pre kľúčové pozície,
5. je neustále oživovaný a reflektuje aktuálne potreby danej organizácie.

Využitie kompetenčného modelu

Súčasťou firemnej stratégie spoločnosti XY je silná orientácia na zákazníkov a napĺňanie ich potrieb. To znamená, že chce prijímať zamestnancov s kompetenciou „orientácia na klienta“. V prvom rade je potrebné vypracovať definíciu danej kompetencie, aby bolo jasné, ako sa prejavuje v praxi (v správaní zamestnancov). Následne sa zostaví súbor tzv. behaviorálnych otázok, ktoré dokážu „orientáciu na klienta“ v konkrétnom prípade posúdiť. Okruhy vhod-

NAPÍŠ!

2



ných otázok na jednotlivé kompetencie uľahčujú proces výberu a zaručujú vysokú mieru štandardizácie prijímacích pohovorov.

Pri výbere možno použiť napríklad tento postup:

Opíšte mi situáciu z vašej predchádzajúcej praxe, v ktorej ste museli s chladnou hlavou upokojiť nespokojného a nahnevaného zákazníka.

Čo sa vlastne stalo? Ako ste postupovali? (**postup**)

Prečo ste si zvolili práve tento postup? (**uvažovanie**)

Aký výsledok ste dosiahli? Aké to malo dôsledky? (**výsledok**)

Čo ste sa z tejto skúsenosti naučili? (**ponaučenie**)

Aké pocity to vo vás vyvolalo? (**reakcia**)

Môžete opísať situáciu, v ktorej ste použili nadobudnuté skúsenosti? (**aplikácia**)

2.1 Typické manažérske kompetencie a ich hlavné znaky

Obchodnícky duch a podnikateľské myslenie

- Orientácia na trh a súťaž (poznávanie daného trhu a podmienok)
- Orientácia na klienta
- Orientácia na cieľ
- Schopnosť rozhodovať sa a ochota podstúpiť riziko
- Schopnosť implementácie

- P & L orientácia, zvyšovanie ziskovosti
- Monitorovanie a nastavovanie krátko-, stredno- a dlhodobých cieľov a perspektív

Strategické myslenie

- Schopnosť predvídať budúci vývoj
- Konceptčné triedenie nových nápadov
- Vnímanie a chápanie komplexných a vzájomne prepojených súvislostí
- Schopnosť redukcie komplexných súvislostí na základný koncept
- Analytické myslenie
- Flexibilita v myslení

Schopnosť komunikácie, reprezentácie a kooperácie

- Tímový duch, integračné schopnosti
- Schopnosť priamej a otvorenej komunikácie
- Vyznávanie hodnôt ako dôvera, spoľahlivosť a hodnovernosť
- Schopnosť vyjednávať
- Schopnosť konštruktívne riešiť problémy
- Empatia voči rôznym kultúrnym prostrediam
- Schopnosť počúvať
- Primerané vyjadrovacie a rétorické schopnosti
- Vonkajšie prezentovanie dôveryhodnosti a osobnej integrity

Schopnosť riešiť problémy a nové situácie

- Iniciovanie riešenia problémov

- Analytické myslenie
- Komplexnosť myslenia
- Schopnosť rozlíšiť podstatné od okrajového
- Intelektuálna flexibilita v myslení
- Schopnosť angažovať ostatných spolupracovníkov do riešenia problému
- Pragmatický prístup orientovaný na realizáciu a výsledky
- Schopnosť aplikovať koncepty
- Stanovovanie jasných priorít
- Schopnosť posúdiť a riadiť komplexné procesy

Sebakontrola, motivácia seba samého a vnútorná nezávislosť

- Schopnosť motivovať seba samého
- Vysoké pracovné nasadenie a iniciatíva
- Časový manažment
- Odolnosť a vytrvalosť
- Schopnosť samostatne rozhodovať
- Konzekventnosť v sledovaní cieľov
- Emočná stabilita
- Vysoká miera tolerancie voči stresu

Manažment zmeny

- Schopnosť zvládať zmeny v rôznych kultúrnych prostrediach
- Podstupovanie predvídateľného rizika pri procese zmeny

- Otvorenosť voči novým cestám a zároveň kritické zvažovanie a zhodnocovanie
- Diplomatický a citlivý prístup k spolupracovníkom pri odstraňovaní počiatočného strachu z inovácie
- Pozitívny prístup k vlastnému profesionálnemu a osobnostnému rozvoju
- Schopnosť učiť sa
- Schopnosť napredovať
- Súťaživý postoj a otvorenosť voči tzv. best practice postupom
- Mobilita

Vodcovstvo

- Poskytnutie základnej orientácie a štruktúry ostatným spolupracovníkom
- Schopnosť delegovať
- Schopnosť povzbudiť a strhnúť tím
- Schopnosť stanoviť štandardy práce
- Dosiahnutie rovnováhy medzi zameraním sa na cieľ a na spolupracovníkov
- Podpora a rozvoj spolupracovníkov
- Inšpirácia vlastným príkladom
- Schopnosť včasného a transparentného urovnania konfliktov medzi zamestnancami

3. Hlavné metódy hodnotenia kompetencií

Kľúčovou metódou pri celkovom hodnotení, vrátane hodnotenia kompetencií, je **štandardizované štruktúrované hĺbkové interview**. Okrem neho sa používa celý rad ďalších metód, ktorými sa overujú schopnosti alebo vhodnosť jednotlivých kandidátov. Ide o zber a analýzu základných informácií (životopis a ďalšie podkladové materiály), využitie referencií, rôzne vedomostné testy, štandardizované psychodiagnostické a inteliģenčné testy, riešenie modelových situácií, assesment centrá, zriedka grafologický rozbor a podobne. Výber konečnej množiny metód vrátane testov je individuálny a vždy sa stanovuje podľa druhu a charakteru obsadzovanej pozície.

Celkové hodnotenie je komplexným pohľadom zostaveným z mozaiky viacerých hodnotení.

Hoci personálna politika väčšiny organizácií pôsobiacich na Slovensku je na štandardnej úrovni bežnej vo vyspelých krajinách, ešte vždy je zarážajúce, ako ľahkovo vážne niektorí zamestnávateľia zaobchádzajú s takým dôležitým „investičným“ rozhodnutím, akým výber manažérov na kľúčové posty nepochybne je. Popri preverovaní písomných podkladov sa spoliehajú na svoje poznanie ľudí a prirodzený zmysel pýtať sa na to správne.



Často citovaný „prvý dojem“ a situačná subjektivita sa neraz stávajú určujúcimi pre závažné a niekedy už v základe nesprávne personálne rozhodnutie.

3.1. Štandardizované štruktúrované hĺbkové interview

Najčastejšie používaným, obľúbeným a všeobecne uznaným nástrojom na výber kandidátov na manažérske

a špecializované posty na všetkých úrovniach je **hodnotiaci pohovor realizovaný formou štruktúrovaných hĺbkových interview**. Osobný pohovor vedený skúseným a trénovaným posudzovateľom umožní preniknúť do skutočných odborných kvalít a odhalí vítané, avšak zároveň aj nežiaduce zákutia osobnosti a charakterových vlastností jednotlivých kandidátov. Pri neodbornom vedení poskytuje veľmi malé množstvo cenných údajov a jeho validita (platnosť, adekvátnosť) a reliabilita (spoľahlivosť) sa považuje za veľmi nízku.

Ide o **osobný pohovor s vopred odsúhlasenou štruktúrou, obsahom a okruhmi otázok** (alebo aspoň ich osnovou), ktoré na seba logicky nadväzujú. Zameriava sa predovšetkým na hodnotenie vzdelania, pracovných skúseností, relevantných kompetencií definovaných v profile požiadaviek a osobnostných charakteristík. Jeho **hlavným cieľom je**:

Hĺbkové interview

- posúdenie vhodnosti kandidáta na obsadzovanú pozíciu,
- zhodnotenie, kam až siaha kandidátov potenciál z pohľadu jeho úspešnosti na obsadzovanej pozícii,
- identifikácia rozvojových oblastí, odporúčania pre ďalšiu prácu s kandidátovým potenciálom.

Pri príprave štruktúrovaného hĺbkového interview sa najčastejšie používa tzv. **behaviorálny alebo na kompetencie zameraný prístup**, pri ktorom sa otázky zameriavajú na minulosť kandidáta. Tento prístup sa považuje za najefektívnejší pri objasňovaní konkrétnych skúseností a schopností, pretože kandidáta vedie k tomu, aby opísal svoje predošlé skúsenosti a na konkrétnych príkladoch objasnil, čo urobil. Vychádza z predpokladu, že **správanie človeka je v celom živote viac-menej konzistentné a že v podobných situáciách bude postupovať podobne**.

Behaviorálny prístup

Metóda STAR Otázky založené na tzv. behaviorálnom prístupe musia byť široké a otvorené, aby kandidát presne opísal situáciu alebo predošlú skúsenosť. Pri ich zostavovaní a štruktúrovaní je veľmi efektívna napríklad **metóda STAR**:

Situation – kontext, v ktorom sa daná situácia odohrala.

Task – aká bola úloha.

Action – ako kandidát postupoval pri riešení úlohy.

Result – čo bolo výsledkom zvoleného postupu.

napr.

Uplatnenie metódy STAR v praxi

Porozprávajte mi o situácii, keď...

... ste museli zvládnuť veľkú, principiálnu výzvu.

... ste museli preukázať výnimočné, analytické, pozitívno-kritické myslenie.

... ste museli s chladnou hlavou a húževnatosťou zvládnuť výnimočne náročnú situáciu.

... ste boli nositeľom kľúčovej zmeny.

... ste podali výnimočný výkon v zložitej situácii alebo za náročných okolností.

... ste boli úspešný v niečom zásadne novom alebo prelomovom.

Opíšte túto situáciu... (ST)

Aké kroky ste podnikli? Ako ste k tejto situácii pristupovali? Ako ste to uskutočnili? (A)

Vysvetlite svoje **uvažovanie**. Prečo ste zvolili práve takýto spôsob realizácie?

Aký bol **výsledok**? Aké to malo dôsledky vtedy? V súčasnosti? (R)

Aké bolo **ponaučenie**? Čo ste sa z tejto skúsenosti naučili?

Aká bola **reakcia**? Aké pocity to vo vás vyvolalo?

Ako ste dané skúsenosti **aplikovali**? Opíšte ďalšiu situáciu, v ktorej ste využili nadobudnuté skúsenosti.

Všeobecné odporúčania pri vedení interview



- Zdôrazniť **diskrétnosť** celého procesu.
- Pýtať sa **štruktúrovane, priamo a cielene**.
- Zachovať **objektívitu** – vyhýbať sa emocionalite v reakciách aj pri provokáciách a obvineniach zo strany kandidáta.
- Nenechať sa **zviest dobrými prezentačnými schopnosťami** kandidáta.
- Neuspokojiť sa s **povrchnými a „reklamnými“ verziami odpovedí** kandidáta.
- Nekrivdiť kandidátom s **nížšou schopnosťou štruktúrovane prezentovať dosiahnuté výsledky**.
- Viesť kandidáta k **hodnoteniu**, nie k prezentácii seba samého.
- Aj pri konfrontovaní vytvoriť atmosféru, v ktorej kandidát pochopí, že je **pozitívne, ak je nútený odhaľovať aj svoje rozvojové oblasti**.
- Citlivo **rešpektovať kapacitu** kandidáta – v prípade potreby upraviť tempo a hĺbku alebo urobiť prestávku.
- Klásť **doplňujúce otázky**, ktoré majú slúžiť na vytvorenie komplexného obrazu nielen o oblasti, ktorá je predmetom rozhovoru, ale aj o ostatných oblastiach, ktoré s aktuálnou zdanlivo nesúvisia.

- Keďže pri interview sa rozhoduje o prijatí/neprijatí kandidáta, na dané dimenzie sa treba pozrieť z viacerých uhlov a **dosiahnuť komplexnosť pohľadu.**
- Prezentovať kandidátovo vnímanie danej kompetencie a **konfrontovať jeho pohľad s profilom požiadaviek.**
- Nechať kandidáta **zhodnotiť seba samého voči tomu, čo zafinoval, a voči profilu požiadaviek.** Tento postup umožňuje nielen hodnotiť kandidátovu pripravenosť zhostiť sa danej kompetencie, ale aj jeho nadhľad, sebakritiku, sebareflexiu, obraz o sebe samom a o iných, schopnosť vnímať a selektovať podstatné, zrelosť a diskrepancie vo všetkých týchto oblastiach.

abc

3.2. Ďalšie metódy

Pri posudzovaní vybraných kompetencií sa na doplnenie štruktúrovaného hĺbkového interview používa aj relatívne veľké množstvo rôznych **testov** – vedomostné, psychologické, testy numerických schopností a podobne. S niektorými môžu pracovať iba psychológovia, v iných prípadoch personalisti či konzultanti personalnoporadenských spoločností pomoc špecialistov nepotrebnú a so svojimi skúsenosťami a znalosťami si vystačia sami. Tieto metódy sú **zamerané na zhodnotenie intelektuálnych schopností a invencie, štruktúry osobnosti, interpersonálnych zručností, frustračnej tolerancie, organizačných schopností, tímovej roly, štýlu vedenia, vodcovstva a motivácie**. Testová batéria sa „šije na mieru“ v súlade s potrebami a požiadavkami konkrétneho hodnotenia.

Testy

Kombináciou výsledkov jednotlivých testov a pozorovania testovaného možno získať ďalší kameňok do celkovej mozaiky o vhodnosti, resp. nevhodnosti kandidáta na obsadzovanú pozíciu.

Niekoľko dôležitých upozornení

- Psychologické testy a dotazníky sa využívajú len ako **doplnok a podklad** k hĺbkovému interview.
- **Nikdy ho nemôžu nahradiť** a to ani v jednej dimenzii bez toho, že by sa ich výsledky neverifikovali v rámci interview.
- Často sa administrujú pred interview a v rámci neho sa ich výsledky nepriamo verifikujú a konfrontujú.
- Môžu slúžiť na **potvrdenie hypotéz** zistených v rámci interview, prípadne **odhaliť nesúlad** kandidátových vyhlásení.
- Pridávajú celému výberovému procesu **váhu pro-**



fesionálnej spoľahlivosti, hodnovernosti a objektivity.

- Najmä výkonovo zamerané testy eliminujú prípadnú snahu kandidáta **zavádzať či nadhodnocovať**.
- S týmito metódami môžu pracovať iba **ľudia na to určení** – psychológovia, konzultanti personálnoporadenských spoločností.

Základné druhy testov

Psychodiagnostické testy

Pokiaľ ide o posudzovanie kompetencií, najmä psychodiagnostické metódy vhodne dokresľujú obraz posudzovaného kandidáta a pomáhajú merať jeho rozvinutosť v definovaných kompetenciách. Psychodiagnostické testy **merajú tzv. psychologické entity alebo zložky osobnosti**, pre ktoré je test alebo dotazník určený. Zložky sa definujú a formulujú na základe vedeckých metód a porovnávajú so štandardnými údajmi nameranými v danej populácii.

Prvou väčšou kategóriou psychodiagnostických testov sú **výkonové testy**, pri ktorých ide väčšinou o preukázanie schopnosti uvažovať a nájsť logický postup riešenia. Nevýhodou je časová obmedzenosť, pretože niektorí ľudia pod stresom nepodajú taký výkon, aký by podali, keby neboli obmedzení časom. Výkonovo zamerané testy slúžia na zistenie schopností a tzv. mäkkých a tvrdých zručností, ktoré súvisia s pracovným výkonom.

Ďalšou kategóriou sú **osobnostné dotazníky** a tzv. **projektívne testy**. Psychodiagnostické testy a dotazníky môže posudzovať iba ten, kto úspešne ukončil štúdium psychológie. Tieto testy si totiž vyžadujú veľmi dôkladné a fundované premýšľanie nad výsledkami, pretože ich výstupy nie sú jednoznačné. Dôležité je aj

to, že sú **štandardizované na podmienky Slovenska**.

Ide najmä o psychologické testy a dotazníky **zamerané na skúmanie osobnosti človeka**. Patria medzi seriózne testy z kategórie psychodiagnostických a mnohé poradenské spoločnosti alebo veľké organizácie si vytvárajú vlastné verzie týchto testov. Niektorí odborníci v tom vidia niekoľko výhod:

Psychologické testy

1. Testy môže používať akýkoľvek poradca.
2. Ak ich určitý zamestnávateľ alebo poradenská spoločnosť používa viac rokov, vytvorí si vlastné normy a má na základe čoho porovnávať.
3. Testy sú dostatočne komplexné, a teda zachytávajú mnohé z kompetencií, ktoré sa pri výberovom procese zohľadňujú.

Nevýhodou je, ak testy nevyhodnocuje profesionál, pretože v tom prípade sa výsledky nemusia interpretovať správne. Ďalším problémom môže byť, že nie vždy sa používajú testy štandardizované na podmienky Slovenska. Ak sa používa napríklad americký dotazník v slovenskom prostredí, môže nastať problém nielen pri preklade jednotlivých otázok, ale aj v zameraní na jednotlivé hodnoty.

Prvý typ týchto úloh sa zostavuje **s cieľom otestovať základné numerické operácie**. Ide o známe slovné úlohy typu „jedno auto vyjde z mesta A určitou rýchlosťou, druhé z mesta B inou rýchlosťou, za aký čas sa stretnú v bode C?“ Takéto testy sa veľmi často používajú pri výbere zamestnancov audítorských spoločností.

Testy numerických schopností

Druhý typ je zameraný na **logické myslenie**. Úloha môže znieť napríklad takto: „Sme v krajine klamárov a pravdovravných a stretneme človeka, ktorý nám povie:

Sem nechodíte, sú tu samí klamári. Počuje ho iný človek a ten nás, naopak, presviedča, aby sme tomu prvému neverili, pretože klamár je práve on. Otázka znie: kto hovorí pravdu a kto je skutočný klamár?“

Tretím typom sú **úlohy z kombinatoriky**, ktoré kombinujú numerické operácie s úlohami zameranými na logické myslenie. V zadaní môžu byť napríklad štyri červené, tri žlté a päť modrých guľôčok a testovaný má určiť, koľkokrát minimálne musí siahnúť do košíka, aby vytiahol aspoň jednu modrú guľôčku.

Vedomostné testy Vedomostné testy slúžia na odhalenie **prítomnosti, resp. absencie potrebných znalostí**. Ide o testy skutočných vedomostí, ktoré sú nevyhnutné na vykonávanie určitej činnosti. Používajú sa napríklad v bankách, kde uchádzač musí vedieť, čo znamenajú pojmy ako platobná karta či termínovaný vklad, alebo napríklad v marketingu. Úskaliami týchto testov býva, že ak ide napríklad o pravidlá správania k zákazníkovi, uchádzač môže v teste ukázať, že ich vynikajúco pozná, avšak jeho správanie v praxi môže byť úplne iné.

Grafológia Jednou z najväčších diskutovaných metód posudzovania je grafologický rozbor písma, ktorý patrí do kategórie tzv. projektívnych testov. Podľa grafológov je najväčšou prednosťou grafológie komplexnosť. Okrem toho patrí k testom, ktoré sa na rozdiel od mnohých ostatných nemožno vopred naučiť.

Grafologický rozbor sa väčšinou robí ako **doplnok k ostatným metódam** a veľmi často sa využíva napríklad v prípade, že zamestnávateľ dostane v prvom kole výberového konania 60 žiadostí a do užšieho kola chce vybrať 20. Odporcovia grafológie namietajú, že táto metóda je nespoľahlivá, pretože rukopis človeka ovplyvňuje celý rad faktorov, napríklad konkrétna situácia, vek, úrazy, stres, učiteľ písania atď.

Ide o súbor úloh, ktoré kontrolujú napríklad **jemnú motoriku, komunikačné a prezentačné schopnosti či schopnosť koncentrácie na danú činnosť**. Kandidát pri nich musí ukázať, že sa mu netrasú ruky alebo že zvládne zložiť nejaký výrobok podľa priloženého návodu. Týmto spôsobom možno skúmať zručnosti napríklad aj u asistentiek, programátorov či obchodníkov. Ide o to, pripraviť pre uchádzača test založený na činnostiach, ktoré by mali byť hlavnou náplňou jeho práce.

**Testy
zručnosti**

4. Overovanie referencií a zázemia ako súčasť výberu

Dôležitou súčasťou procesu vyhľadávania a výberu – či sa robí vo vlastnej réžii, alebo prostredníctvom poradcov – je **získovanie a overovanie referencií a zázemia**. Pri profesionálnom prístupe sa pomocou nich vždy dopĺňajú informácie o skúsenostiach a schopnostiach kandidátov na základe názorov ľudí, ktorí s nimi mali možnosť pracovať, študovať a pod. Tento krok úzko súvisí s **minimalizáciou rizík**, čo je osobitne dôležité predovšetkým pri pozíciách, ktoré si vyžadujú **vyšoký stupeň dôveryhodnosti** alebo **finančnej zodpovednosti**.

Získovanie a overovanie referencií a zázemia je samostatný, dôležitý a z určitého pohľadu kritický krok, ktorý má niekoľko foriem s presne stanovenými postupmi, legislatívnymi obmedzeniami a etickými pravidlami. Jeho hlavným **cieľom je získať komplexný a pravdivý obraz** o kandidátovi a **potvrdiť, alebo vyvrátiť hypotézy**, ktoré sa o ňom dosiaľ získali.

Ak sa jednotlivé informácie zhromaždené v procese vyhľadávania a výberu neoveria, potenciálnemu zamest-

návrateľovi nezostane nič iné, len veriť, že profil kandidáta je pravdivý.

**360-stupňová
kontrola
referencií**

Podľa medzinárodných štandardov, ktoré potvrdila aj svetová Asociácia Executive Search konzultantov (AESC), je základom overovania referencií vyžadovaný ústny alebo písomný komentár zameraný na pracovné a osobnostné kvality kandidáta. Tzv. **360-stupňová kontrola referencií obsahuje:**

- referencie od nadriadeného manažéra,
- kooperujúcich kolegov na rovnakej úrovni riadenia,
- relevantných podriadených,
- externých alebo interných kooperujúcich partnerov.

abc

Cielom zisťovania doterajšieho profesionálneho pôsobenia kandidáta **je** diskretným spôsobom **objektívizovať faktografické informácie** o priebehu zamestnaní kandidáta, o jeho úspechoch, vzdelaní, profesijnom vývoji, živnostenskom liste, členstve v správnych orgánoch, osobnom zázemí, zdravotnom stave, závislostiach, trestno-právnej bezúhonnosti a pod. Keďže ide o oficiálny a otvorený kontakt, ktorý oslovení ľudia v zásade nemajú dôvod odmietnuť a v praxi sa ani neodmieta, vo väčšine prípadov nie je problémom získať **odpoveď s vysokou výpovednou hodnotou**.

Overovanie referencií a zázemia je pri výbere kandidátov na vyššie manažérske alebo vysoko špecializované posty nevyhnutnosťou, pretože, ako konštatoval Joseph Daniel McCool, „životopisy kandidátov na top pozície nie sú vždy presné a neobsahujú pravdivé či úplné informácie“.

5. Onboarding alebo hladký nástup na palubu

Zvládnutím vyhľadávania a výberu pri obsadzovaní voľných pracovných miest alebo výmenách zamestnancov sa ešte nič nekončí. Mnohí zamestnávateľia venujú pomerne veľa úsilia zdokonaľovaniu jednotlivých etáp a techník výberu, vrátane dlho zanedbávaného overovania referencií, psychodiagnostického testovania či simulácií zameraných na lepšie odhadnutie pravdepodobnosti úspechu daného kandidáta v konkrétnej úlohe. O vyspelosti prístupu k rozvoju a obmieňaniu ľudského kapitálu svedčí aj pomerne časté **využívanie služieb externých recruitingových agentúr alebo Executive Search spoločností, schopnosť jasne definovať požiadavky a zrelá komunikácia s ich konzultantmi**.

Výber z interného prostredia

Ako určitý problém sa v tejto súvislosti javí **nepochopenie nástupníctva, čiže nedostatok plánovania ľudského kapitálu a neschopnosť vyberať a rozvíjať lídrov z interného prostredia**. V tejto oblasti závisia organizácie – čiastočne aj vďaka vlastným chybám – od spolupráce s externými poradcami. Z nich však nie všetci vyčleňujú osobitné služby na vyhľadanie a koučing ľudí, ktorí majú talent a potenciál na to, aby sa vyšplhali po internom rebríku a jedného dňa nastúpili na vrcholový manažérsky post. Pokiaľ ide o **nástupníctvo**, týka sa ho ešte jeden dôležitý mylný prístup: často sa **deje za zatvorenými dverami** a úplne v ňom **chýba transparentnosť a komunikácia**.

Najväčším nedostatkom v procese získavania a udržiavania kvalitných zamestnancov je absencia činností podporujúcich rýchle a efektívne zapracovanie nových ľudí a ich zžitie sa s novou organizáciou. Ide o otázku aktuálnu aj v zahraničí, kde sa označuje ako onboarding, čo možno voľne preložiť ako „nalodenie na palubu“. Podcenenie významu tejto etapy a prenechanie vývoja na náhodu spôsobuje **skorý odchod** niekedy veľmi náročne (časovo i finančne) vyhľadaných a prilákaných nových zamestnancov (ako miera neúspechu sa uvádza neuveriteľných 50 (!) %). Časté je aj **neefektívne zotrvanie na novej pozícii** napriek tomu, že v minulosti daný kandidát dosiahol vynikajúci úspech.

Najčastejšie chyby zamestnávateľov

Hlavná príčina rýchleho zmarenia nádejí spôsobeného odchodom nového človeka, do ktorého majitelia alebo vrcholový manažment vkladali veľa energie, býva vo väčšine prípadov na strane organizácie. Na dosiahnutie úspechu **nestačí účinné a efektívne vyhľadanie a výber**, ktorým sa zaručí optimálna odborná i osobnostná vhodnosť. Jadrom problému zväčša býva, že **nového zamestnanca nový zamestnávateľ v potrebnej miere nepodporí a správne neintegruje**. Často ho hodia do vody bez toho, aby mal zdefi-

novanú a odkomunikovanú hlavnú tému pôsobenia na novom pracovisku.

Onboarding je súčasťou výberového procesu. Nasleduje za vyhľadávaním, výberom a nástupom a predchádza rozvoju a plánovaniu ďalšej kariéry, ktoré môže výrazne zjednodušiť a zefektívniť.



Z praxe je známych niekoľko kľúčových oblastí, v ktorých sa organizácie pri prijímaní nových ľudí dostávajú do ťažkostí.

1. Informácie zozbierané počas výberového procesu sa nevyužívajú v ďalšej práci, napríklad na identifikáciu pravdepodobných potrieb a oblastí rozvoja a tvorbu kariérneho plánu.
2. Noví zamestnanci nedostávajú okamžitú a špecifickú spätnú väzbu, takže sa v nich pri konaní, ktoré nekorešponduje napríklad s firemnou kultúrou, môžu zakoreniť neefektívne, neúčinné, ba až nevhodné modely správania.
3. Niektoré organizácie od nových zamestnancov očakávajú, že budú mať vlastný onboarding.
4. Chýba komunikácia, porozumenie alebo zosúladenie predstáv a očakávaní.
5. Zodpovední manažéri si počas počiatočného obdobia po nástupe nového manažéra neuvedomujú, že veľké veci a úspechy nemožno dosiahnuť za mesiac alebo dva a že na začiatku treba viac investovať a dávať, ako očakávať.

Rýchle uspokojenie s výberom a prijatím optimálneho kandidáta bez presne zadefinovanej práce a jeho uvedenia do organizácie je nebezpečné a riskantné. Každá výmena zamestnanca totiž predstavuje **vysoké časové**

**Straty
nemožno
vyčíslit**

i finančné náklady, ktoré sa najmä na vyšších manažérskych postoch nedajú ani číselne vyjadriť. Organizácie, ktoré chcú dosiahnuť dlhodobý úspech, by sa preto mali snažiť nachádzať spôsoby, ako vylepšiť doterajšiu strnulosť vo výberových procesoch. Je zarážajúce, ak sa v súčasnom tvrdom boji o lídrov a talenty niekomu podarí mimoriadne kvalitného zamestnanca získať a nezávládnutím procesu udomácnovania v krátkom čase i stratiť.

Záver

Prijímanie nových ľudí môže pre organizáciu znamenať to najlepšie, ale zároveň aj to najhoršie. Ľudia totiž v práci veľmi často neobstoja nie preto, že ju nie sú schopní vykonávať, ale preto, že sa na ňu nehodia. Podľa jedného z dlhodobých prieskumov, ktorého cieľom bolo určiť, v čom spočíva úspešnosť na pracovnej pozícii, **úspech závisí od vhodnosti na pracovnú pozíciu**, nie od úrovne dosiahnutého vzdelania alebo ďalších bežne akceptovaných faktorov. Ľudia sú úspešní iba vtedy, ak sa zhodujú s pracovnou pozíciou a disponujú správnou množinou požadovaných kompetencií, ak majú o túto prácu záujem a ak im ich osobnostné vlastnosti umožňujú robiť túto prácu lepšie ako dobre.

abc
