

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://mtp.euke.sk/>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 16, 2020
číslo 3

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD., PhD., EUR ING.
prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc.
doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.
doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.
doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD.

Šéfredaktorka

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Redaktorka 3/2020

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

Dostupnosť

URL: <http://mtp.euke.sk>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrťročne.
Ďalšie vydanie: december 2020.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

OBSAH 3/2020

ÚLOHY A FUNKCIE CONTROLLINGOVÉHO ODDELENIA SPOLOČNOSTI T-SYSTEMS SLOVAKIA <i>Magdaléna FREŇÁKOVÁ – Karina MOTYL'</i>	4
POSTOJE K ZMENE A OSOBNOSTNÉ CHARAKTERISTIKY LÍDROV V ORGANIZÁCIÁCH <i>Beata ŽITNIAKOVÁ GURGOVÁ – Ivan BREZNIAK</i>	12
ASSESSMENT CENTRUM AKO METÓDA VÝBERU ZAMESTNANCOV <i>Terézia BARLAŠOVÁ</i>	22
SPRÁVA Z PODUJATIA „FINANCIE, ÚČTOVNÍCTVO, DANE 2020 A ICH PRÁVNE ASPEKTY SO ZAMERANÍM NA SÚČASNÉ PROBLÉMY“ <i>Jozef LUKÁČ</i>	27
SPRÁVA Z PODUJATIA „EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ“ <i>Cecília OLEXOVÁ</i>	30

ÚLOHY A FUNKCIE CONTROLLINGOVÉHO ODDELENIA SPOLOČNOSTI T-SYSTEMS SLOVAKIA

THE TASKS AND FUNCTIONS OF THE CONTROLLING DEPARTMENT OF T-SYSTEMS SLOVAKIA

Magdaléna FREŇÁKOVÁ – Karina MOTYL'

ABSTRAKT

Controlling možno definovať ako subsystém riadenia podniku, ktorý na základe informácií z minulosti a prítomnosti porovnáva plánovaný stav so skutočnosťou, určuje víziu, plány a ciele podniku do budúcnosti. Spracováva informácie pre podporu rozhodovania a minimalizuje riziká, ktoré by mohli ohroziť stav a vývoj podniku. Avšak podobne ako definícia a vymedzenie controllingu nie je v ekonomickej teórii jednoznačne definované, tak nie sú jednoznačne definované ani jeho úlohy a funkcie. Cieľom príspevku je preto vymedziť úlohy a funkcie controllingu po teoretickej stránke a zároveň prakticky rozobrať úlohy a funkcie controllingového oddelenia spoločnosti T-Systems Slovakia.

Kľúčové slová: controlling, controllingové oddelenie, úlohy controllingu, funkcie controllingu

ABSTRACT

Controlling can be defined as a subsystem of business management, which compares the planned state with reality based on information from the past and present, determines the vision, plans and goals of the company in the future. It processes information to support decision-making and minimizes the risks that would be able to threaten the state and development of the company. However, just as the definition of controlling is not clearly defined in economic theory, its tasks and functions are not clearly defined as well. The aim of the paper is therefore to define the tasks and functions of controlling from a theoretical point of view and at the same time to practically analyze the tasks and functions of the controlling department of T-Systems Slovakia.

Key words: controlling, controlling department, controlling tasks, controlling functions

JEL KLASIFIKÁCIA: G34, M21

ÚVOD

Controlling môžeme definovať ako subsystém riadenia podniku, ktorý na základe informácií z minulosti a prítomnosti porovnáva plánovaný stav so skutočnosťou, určuje víziu, plány a ciele podniku do budúcnosti. Spracováva informácie pre podporu rozhodovania a minimalizuje riziká, ktoré by mohli ohroziť stav a vývoj podniku.

Hlavným cieľom riadenia podniku je trvalá životaschopnosť a operatívnosť podniku. Významná úloha controllingu spočíva v podpore manažmentu v jeho pokusoch pri vytváraní daných schopností (Eschenbach, Siller, 2012).

Všeobecne sa controlling v podniku orientuje na podporu plánovania a stanovenie cieľov, taktiež na priebežné získavanie a spracovanie informácií, ktoré podporujú rozhodovanie. Vďaka analýze odchýlok podporuje kontrolu a napokon spracováva informácie do správ a prehľadov (Baran, 2008).

Avšak podobne ako definícia a vymedzenie controllingu nie je v ekonomickej teórii jednoznačne definované, tak nie sú jednoznačne definované ani jeho úlohy a funkcie. Cieľom príspevku je preto vymedziť úlohy a funkcie controllingu po teoretickej stránke a zároveň prakticky rozobrať jednotlivé úlohy a funkcie controllingového oddelenia spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o..

1 ÚLOHY A FUNKCIE CONTROLLINGU

Medzi základné úlohy controllingu zaradíme podľa autorky Chodasová (2012):

- *Plánovanie a stanovenie cieľov* – controllér pozná ciele, ktoré sa majú dosiahnuť a harmonizuje činnosti podporujúce ich dosiahnutie. Jeho úlohou je kontrolovať plnenie hlavných a čiastkových plánov a taktiež stanovenie alternatív možných riešení úloh.
- *Spracovanie informácií ako podpora rozhodovania* – jedným z najväčších problémov podniku je, keď manažment pracuje s neaktuálnymi informáciami. Controllér spracováva informácie, ktoré ovplyvnia budúcnosť podniku a v súčasnosti slúžia ako podpora rozhodovania manažmentu.
- *Reporting* – úlohou controlléra je poskytovať manažmentu aktuálne prehľady správ o súčasných skutočnostiach vo forme reportu.
- *Pravidelné sledovanie finančno-ekonomických veličín* – controllér predovšetkým sleduje veličiny, ktoré ovplyvňujú cash flow a rentabilitu podniku.
- *Vyhľadávanie nových aktivít, ktoré sú schopné prinášať podniku zisk.*
- *Analýza odchýlok a poradenstvo.*

Jednotlivé funkcie controllingu v podniku nevystupujú izolovane, ale vo vzájomnom prepojení. Základné delenie funkcií controllingu je nasledovné:

Analyticko-informačná funkcia zabezpečuje nielen zber informácií, ale aj ich analýzu. Náplňou tejto funkcie je podľa autorky Šatanová a kol. (2010):

- dohľad nad účtovníctvom a jeho výkonnosťou,
- prispôsobenie účtovníctva podľa controllingových cieľov,
- kalkulácia nákladov s výpovednou hodnotou.

Kontrolno-koordinačná funkcia sa opiera o kontrolu, pričom kladie dôraz na analýzu odchýlok. Náplňou tejto funkcie je podľa autorky Chodasová (2012):

- sledovanie uskutočňovania plánovaných cieľov,
- odhalenie odchýlok,
- zisťovanie výsledkov a nakoniec všeobecné kontrolné úlohy.

Poradenská a inovačná funkcia je dôležitým aspektom controllingu. Poskytuje informácie, ktoré podporujú nielen rozhodovanie o súčasnosti, ale poskytujú podnety pre rozvoj a inovácie v budúcnosti. Náplňou tejto funkcie je podľa autoriek Chodasová (2012) a Šatanová a kol. (2010):

- controlling poskytuje poradenstvo pri tvorbe hlavných cieľov a koordináciu čiastkových cieľov,

- neustále sledovanie vplyvov, podnetov a trendov z okolia,
- zameranie na budúcnosť a inovácie.

Medzi **ostatné funkcie** controllingu môžeme zaradiť (Gučík, Patúš, Šebová, 2007):

- funkciu stabilizácie, ktorá udržiava stabilitu podniku,
- funkciu motivácie, podporujúcu dosahovanie cieľov, ktoré sú odmenené,
- funkciu plánovania a metodickú funkciu.

Controlling prostredníctvom svojich funkcií podporuje podnikateľské procesy rozhodovania a riadenia. Na základe vyššie vymenovaných funkcií a úloh controllingu, vieme konštatovať, že výsledkom controllingu je sústavné zdokonaľovanie plánovania, rozpočtovania, kalkulovania a analýz.

1.1 Zameranie controllingu podľa výkonov a služieb

Controllingové oddelenie úzko spolupracuje s manažmentom pri riadení podniku, realizuje výkony a služby, čím podporuje činnosť manažmentu od plánovania až po samotnú kontrolu. Controlléri podporujú riadenie tak, že vykonávajú riadiace výkony zahrňujúce podľa autora Baran (2008):

- tvorbu a následnú kontrolu podniku ako systému a jeho nástrojov,
- systém zahŕňajúci koordináciu a riadenie,
- rozvoj podniku spojený s implementáciou controllingu do rozhodnutí podniku.

Controlling a jeho funkcie delíme, podľa autoriek Chodasová (2012); Sedliačková (2010); Foltínová a kol. (2011), na controlling so zámerom na výkony a controlling so zámerom na služby. Delenie controllingu podľa zamerania na výkony a služby je uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Delenie controllingu podľa zamerania na výkony a služby

ZAMERANIE CONTROLLINGU		
<i>na výkony</i>		
Delenie podľa zamerania riadenia	Funkcie controllingu	Náplň funkcie
podpora riadenia výkonmi pre vedenie	<i>koordinácia tvoriaca systém</i>	spolupráca medzi manažmentom a controllinom sa prejavuje tvorbou predpokladov pre celkovú koordináciu systému riadenia (tvorba štruktúry systému, tvorba podsystémov riadenia, formovanie a usmerňovanie v súlade s požiadavkami koordinácie)
	<i>systémová koordinácia</i>	koordinácia v rámci existujúcich podsystémov riadenia podniku, to sa prejavuje optimalizáciou jednotlivých podsystémov riadenia so zámerom bezproblémovej spolupráce medzi podsystémami
	<i>kontrolná funkcia</i>	controlling zastáva tretí stupeň kontroly v riadení systému, to zahŕňa nadstavbu analýzy príčin odchýlok a zabezpečuje celkovú kontrolu systému prostredníctvom kontroly plánu so skutočnosťou, kontrolou výsledkov

	inovačná funkcia	controlling zabezpečuje schopnosť inovácie v podniku; controlling riadi strategické procesy spojené s inováciou, orientuje sa na budúcnosť a potrebné inovácie, ktoré následne ovplyvnia procesy podniku a systém riadenia
na služby		
Delenie podľa zamerania riadenia	Funkcie controllingu	Náplň funkcie
podpora riadenia službami pre vedenie	informačná funkcia	náplň práce controlléra sa spája so spracovaním informácií; spracovanie informácií začína výberom aktuálnych, relevantných a skutočných informácií, potom ich spracovanie, zhrnutie a interpretácia; je potrebné, aby controllér pri spracovaní informácií bral do úvahy množstvo informácií (vybrať potrebné relevantné informácie), dynamiku informácií (rýchla príprava informácií), významnosť informácií (zohľadnenie informácií podľa kritérií potreby a kritérií významnosti pre rozhodovanie) a taktiež informácie, ktoré sú primerane drahé k stupňu potreby a riadenia systému (princíp hospodárnosti)
	analytická funkcia	funkcia analýzy napomáha pri spracovaní údajov na informácie, ktoré sú následne použité pre potreby riadenia systému
	poradenská funkcia	controlléri vystupujú vo vzťahu k manažmentu ako obchodní partneri, ich náplňou práce je okrem spracovania informácií taktiež spracovanie podkladov pri riešení problému, ponúknutie riešenia a samotná pomoc controllingového oddelenia počas riešenia problému

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autoriek Chodasová (2012); Sedláčková (2010); Foltínová a kol. (2011).

2 ÚLOHY A FUNKCIE CONTROLLINGU V SPOLOČNOSTI T-SYSTEMS SLOVAKIA

Spoločnosť T-Systems Slovakia s. r. o., zaradzuje controlling v rámci finančného oddelenia, kde plní funkciu hodnotenia podnikových procesov a zároveň riadi budúcnosť podniku.

Zodpovednosťou controlléra je v rámci spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., plniť základné funkcie a úlohy controllingu, tak ako sme ich definovali v teoretickej časti tohto príspevku. Controlling sa v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., nedelí podľa svojho zamerania na výkony a služby, ale všeobecná náplň controllingu v rámci výkonov a služieb zameraných na koordináciu, inovácie, informatizáciu je zabezpečená prostredníctvom úloh a funkcií controllingového oddelenia spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., pričom controllingové oddelenie, ktoré je súčasťou oddelenia financií, plní nasledujúce úlohy:

- Stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., pre jednotlivé organizačné jednotky a taktiež pre spoločnosť ako celok.

- So stanovením cieľov úzko súvisí plánovanie, ktoré zabezpečuje dosiahnutie vytýčených cieľov. Plánovanie sa v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., realizuje prostredníctvom forecastingu (prognózovania) a stanovenia rozpočtu.

- Jednotlivé výsledky analýz, porovnanie skutočnosti s plánom, sa zobrazuje prostredníctvom reportov, ktoré sú vyhotovené nástrojom Dashboard (nástrojom vytvoreným vo vnútri podniku T-Systems Slovakia s. r. o., internými developerami, ktorého podstatou je systém rôznych finančných správ, ktoré majú štandardizovanú formu a výstupné údaje sú dostupné zamestnancom podľa hierarchickej úrovne).

- Úlohou controlléra je sledovať finančné výsledky jednotlivých oddelení spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., porovnávať výsledky s rozpočtom a následne zabezpečovať priaznivý vývoj spoločnosti s ohľadom na ukazovatele finančno-ekonomickej analýzy. Controllér zabezpečuje transparentnosť výsledkov podnikania, financií, procesov, stratégií a prostredníctvom toho prispieva k vyššej ekonomickej efektívnosti.

- Controllér spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., vystupuje v role obchodného partnera. Obchodný partner poskytuje odborné poradenstvo tímlídrom, manažérom a vrcholovým manažérom spoločnosti. V prípade problémov im ponúka možnosti riešenia a je im súčasne pomocou pri samotnom riešení. Controllér upozorňuje jednotlivých vedúcich na smer vývoja konkrétnej jednotky spoločnosti a varuje ich pred prípadným nebezpečenstvom.

Práca s relevantnými, aktuálnymi a skutočnými informáciami je nevyhnutnou súčasťou práce controlléra. Controllingové oddelenie spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., spracováva súčasné informácie a vyvodzuje z nich na základe rôznych kalkulácií ich budúci vývoj a vplyv na aktivity spoločnosti. Controlléri poskytujú všetky potrebné informácie manažérom organizačných jednotiek spoločnosti.

Jednotlivé úlohy controllingového oddelenia T-Systems Slovakia s. r. o., zodpovedajú úlohám uvedeným teoretickej časti tohto príspevku. Úlohy predstavujú jednotlivé činnosti controllingu od plánovania cieľov až po sledovanie odchýlok a poskytnutie poradenstva.

Medzi základné činnosti a úlohy, ktoré predstavujú náplň práce controlléra v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., patrí:

- forecasting (prognózovanie) – ide o prognózovanie budúceho vývoja spoločnosti, s cieľom získania predstavy o jej budúcnosti,
- budgeting (rozpočtovníctvo) – ide o proces zostavovania rozpočtu v spoločnosti,
- business review (posúdenie podnikania, resp. reportovanie výsledkov manažmentu) – ide o preskúmanie podnikania na základe súhrnných informácií s cieľom zhodnotenia doterajších výsledkov a taktiež napomáha k presnejšiemu forecastingu.

Controlling spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., s víziou istého riadenia spoločnosti by mal spĺňať základné funkcie controllingu, podľa teoretického vymedzenia v kapitole 1 tohto príspevku, ktorými sú:

- analyticko-informačná funkcia,
- kontrolno-koordinačná funkcia,
- poradenská a inovačná funkcia.

Na základe komparácie teórie so skutočnou prácou controlléra v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., sme zistili, že controlling spĺňa funkcie a úlohy vymedzené v teoretickej časti tohto príspevku. Konkrétne úlohy a funkcie, ktoré v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., controlling plní sú uvedené v tabuľke 2.

Oddelenie controllingu v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., spĺňa všetky definované funkcie. Prostredníctvom analýz jednotlivých účtovných výkazov a kalkulácií

prispieva k výkonnému budovaniu účtovného systému a dosahovaniu controllingových cieľov (analyticko-informačná funkcia).

Dôležitou súčasťou práce controlléra spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., je porovnávanie výsledkov s plánovaným rozpočtom. Pri zistení odchýlok, napríklad pri prečerpaní finančných prostriedkov stanovených pre príslušné nákladové stredisko spoločnosti T-Systems na príslušný mesiac, ponúka konkrétne korekčné opatrenia, ktorým je napríklad tvorba rezervy, s cieľom odstránenia vzniknutých nedostatkov (kontrolno-koordinačná funkcia).

Tabuľka 2: Úlohy a funkcie controllingu v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o.

Úlohy controllingu v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o.	Funkcie controllingu v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o.
<ul style="list-style-type: none"> • spracovanie informácií, • stanovenie cieľov, • forecasting, • budgeting, • business review, • reporting, • komparácia výsledkov s plánom, • obchodné partnerstvo, poradenstvo manažérom spoločnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • analyticko-informačná funkcia, • kontrolno-koordinačná funkcia, • poradenská funkcia, • inovačná funkcia.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Pri stanovení hlavných a čiastkových cieľov je zodpovednosťou controlléra spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., prihliadať na ich súčasné i budúce plnenie. Controllér spoločnosti, vystupujúci vo vzťahu k vedúcim organizačných jednotiek ako obchodný partner, je zahrnutý do tvorby podnikového plánu spoločnosti na stanovené obdobie, zväčša je to mesačný alebo ročný plán. So zámerom na inovačné procesy v podniku a súčasné trendy okolia, controllér prispieva k efektívnemu riadeniu spoločnosti a k tvorbe spoľahlivých plánov spojených s forecastingom alebo procesom rozpočtovníctva (poradenská a inovačná funkcia).

ZÁVER

Prostredníctvom analýzy a spracovania informácií poskytnutých controllérom spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., môžeme konštatovať, že controllingové oddelenie vykonáva úlohy a funkcie vymedzené v teoretickej časti príspevku. Controlling má v spoločnosti nezastupiteľné miesto najmä kvôli riadeniu nákladov, plánovaniu rozpočtov, prognózovaniu budúceho vývoja spoločnosti a v neposlednom rade je to poradenstvo a pomoc v podobe obchodného partnerstva pre manažment. Dôležitou súčasťou práce controlléra je spracovanie informácií a následné implementovanie výstupov vyplývajúcich zo spracovania, v prospech stabilného riadenia spoločnosti.

Prostredníctvom osobných konzultácií v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., sme identifikovali a charakterizovali tri základné činnosti, ktoré sú náplňou práce controlléra, a to forecasting, budgeting a business review. Zistili sme, že pri procese forecastingu controllingové oddelenie spolupracuje s oddelením ľudských zdrojov, manažérmi organizačných jednotiek a taktiež so správnou radou spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o.. Forecasting porovnáva plánované hodnoty so skutočnými výsledkami spoločnosti. Neustálym cieľom controllérov spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., je zvyšovať presnosť forecastingu

a tým prispievať k efektívnemu riadeniu nákladov a čerpaniu finančných prostriedkov. Proces zostavovania rozpočtu (budgeting) súvisí s plánovaním predbežných nákladov, s plánovaním počtu zamestnancov a príjmov súvisiacich s nasledujúcim kalendárnym rokom. Plánovanie rozpočtu prebieha na piatich úrovniach a je najčastejšie založené na forecaste 5+7, čo znamená, že päť mesiacov bežného roka je už uzavretých a je potrebné prognózovať zostávajúcich sedem mesiacov bežného roka. Rola controllérov ako obchodných partnerov sa v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., prejavuje na stretnutiach controllérov s manažermi jednotlivých organizačných jednotiek, s tímlídrami nákladových stredísk a taktiež s vrcholovým manažmentom spoločnosti. Stretnutia sa týkajú zhodnotenia súčasnej situácie a predikcie budúceho vývoja, čo predstavuje náplň činnosti controlléra označovanej ako business review.

Controlling je v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., zabezpečený internou formou, čiže jeho služby nie sú outsourcované. Lokálne controllingové oddelenie spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., zabezpečuje dohľad nad účtovníctvom, vypracováva reporty, plánuje rozpočty na nasledujúce obdobie, vypracováva prognózy a je pomocou pre manažment. Kontakt controlléra s manažmentom spoločnosti zabezpečuje transparentnosť riadenia, koordináciu činností a osobnú pomoc pri riešení problémov. Je nevyhnutné, aby sa controlléri v spoločnosti T-Systems Slovakia s. r. o., neustále vzdelávali, zvyšovali svoju kvalifikovanosť v oblasti controllingových procesov, pretože ak sa to nedeje, ich schopnosti môžu byť časom zastarané v dôsledku čoho bude zastarané aj riadenie, čo môže mať negatívny dopad na výsledky spoločnosti.

LITERATÚRA

- BARAN, D. 2008. *Controlling*. Bratislava : STU, 2008. 167 s. ISBN 978-8-022-74332-7.
- ESCHENBACH, R. – SILLER, H. 2012. *Profesionální controlling : Koncepcie a nástroje*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 396 s. ISBN 978-3-7910-2891-0.
- FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.
- GUČÍK, M. – PATÚŠ, P. – ŠEBOVÁ, L. 2007. *Kontroling podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Dali BB, 2007. 186 s. ISBN 978-80-89090-31-0.
- CHODASOVÁ, Z. 2012. *Podnikový controlling – nástroj manažmentu*. Bratislava : STATIS, 2012. 162 s. ISBN 978-80-85659-70-2.
- SEDLIAČKOVÁ, M. 2010. *Teória a prax controllingu v oblasti finančného riadenia podniku*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 91 s. ISBN 978-80-228-2110-0.
- ŠATANOVÁ, A. a kol. 2010. *Kontroling*. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 115 s. ISBN 978-80-22821-32-2.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Katedra finančného riadenia podniku
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: magdalena.frenakova@euba.sk

Ing. Karina Motyl'

Unicorn SK

HR Specialist & IT Recruitmant Consultant

e-mail: karina.motyl@unicorn.com

POSTOJE K ZMENE A OSOBNOSTNÉ CHARAKTERISTIKY LÍDROV V ORGANIZÁCIÁCH

ATTITUDES TOWARDS CHANGE AND PERSONALITY CHARACTERISTICS OF LEADERS IN ORGANIZATIONS

Beata ŽITNIAKOVÁ GURGOVÁ – Ivan BREZNIAK

ABSTRAKT

Organizácie v súčasnosti podliehajú mnohým zmenám, ktoré si vyžadujú lídrov, ktorí majú pozitívne postoje voči zmene. Zo zahraničných výskumov vyplýva, že postoje voči zmene súvisia aj s niektorými osobnostnými faktormi lídrov. Na základe týchto poznatkov sme realizovali výskum zameraný na zistenie vzťahu postojov voči zmenám a osobnostných charakteristík lídrov. Výskumnú vzorku tvorilo 88 lídrov na rôznych úrovniach riadenia. Vo výskume sme použili osobnostný dotazník NEO FFI a dotazník postoja voči zmenám inšpirovaný zahraničným nástrojom od autorov R. B. Dunham a kol. (1989). Výsledky poukázali na neexistenciu štatisticky významných vzťahov medzi postojmi voči zmene a osobnostnými faktormi Big five.

Kľúčové slová: osobnosť, líder, organizačná zmena, postoje voči zmene, Big five

ABSTRACT

Organizations are currently subject to many changes that require leaders who have positive attitudes toward change. Foreign research shows that attitudes towards change are also related to some personality factors of leaders. Based on these findings, we conducted research aimed at determining the relationship of attitudes to change and personality characteristics of leaders. The research sample consisted of 88 leaders at various levels of management. In the research, we used the NEO FFI personality questionnaire and the attitude toward change questionnaire inspired by a foreign instrument by R. B. Dunham et al (1989). The results showed only a statistically moderate relationship between attitudes to change and extroversion.

Key words: personality, leader, organizational change, attitudes towards change, Big five

JEL KLASIFIKÁCIA: D23

ÚVOD

Potreba zaoberať sa v organizáciách otázkou líderstva narastá. Ľudia a organizácie sa obracajú na silných lídrov, ktorí ich dokážu viesť nielen v zložitom období. Preto v dnešnom svete globalizácie, rýchlych zmien a konkurenčného boja potrebujú organizácie identifikovať a rozvíjať lídrov, ktorí ich dokážu úspešne viesť v každej zmene a za každých okolností. Nové formy vedenia ľudí sú spojené s riadením neustálych zmien, ktoré sú vyvolávané vonkajšími a vnútornými faktormi. Organizácie musia čeliť čoraz väčšej konkurencii, ktorá prichádza na trh s novými službami alebo výrobkami. Rýchlosť technického napredovania, zmien v oblasti

informačných technológií a pod. vyžaduje inovácie a zmeny. Zmeny sa stávajú permanentnou súčasťou života organizácií. Z tohto dôvodu musia mať lídri pozitívny postoj k zmene, aby dokázali vytvoriť takú klímu, aby pracovníci pokladali zmeny za bežnú súčasť života organizácie a nie za hrozbu. Teória aj prax poukazujú na skutočnosť, že postoje lídrov a nielen ich, výrazne ovplyvňujú ich osobnostné charakteristiky. Nás v našej výskumnej štúdiu zaujímalo, či existujú súvislosti medzi postojmi voči zmene a osobnostnými charakteristikami lídrov.

1 LÍDRI A POSTOJE VOČI ZMENÁM

1.1 Rozdiel medzi manažérom a lídrom

Slovo manažment (angl. management) je odvodené od slova „to manage“, čo znamená viesť, riadiť, vládnuť. Donnelly a kol. (2004, s. 14) definuje manažment ako „proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré sa nedajú dosiahnuť individuálnou prácou. Podľa Blažeka (2011) je manažment priebeh, ktorý sa deje medzi jednotlivcom alebo skupinou, ktorá riadi, teda riadiacim subjektom a jednotlivcom či skupinou, ktorá je riadená, t. j. riadeným objektom. V tomto procese vytyčuje ciele riadený subjekt a pomocou recipročného pôsobenia riadiaceho subjektu a riadeného objektu je z možností disponibilného správania riadeného objektu určené také správanie, ktoré napomáha určené ciele účinne dosahovať.

Líderstvo (angl. leadership) znamená vodcovstvo. Existuje mnoho definícií líderstva, ktoré sa postupne vyvíjali v čase a uvádzame niektoré z nich: „Líderstvo možno považovať za proces (akt) ovplyvňovania aktivít organizovanej skupiny v jej úsilí o stanovenie cieľov a dosiahnutie cieľov“ (Stogdill, 1950, s. 3). „Líderstvo je správanie jednotlivca, keď riadi aktivity skupiny smerom k spoločnému cieľu“ (Hemphill & Coons, 1957, s. 7). „Líderstvo ovplyvňuje ľudí, aby nasledovali úspechy a spoločný cieľ“ (Koontz, 1959, s. 435). „Líderstvo je o vízii. Líderstvo však rovnako znamená vytvorenie prostredia, kde sa počuje pravda a konfrontujú sa brutálne fakty“ (Collins, 2001, s. 74). „Líderstvo je perspektívne. Definuje, ako by mala vyzerat' budúcnosť, zosúladzuje organizáciu so spoločnou víziou a poskytuje inšpiráciu na dosiahnutie transformačných cieľov“ (Ahn, Adamson & Dornbusch, 2004, s. 114).

Podľa Borsíkovej (2008) sa lídrami nemôžeme stať – lídrom sme alebo nie sme. Bass (1990) definoval lídra charakteristikami:

- líder je vnímaný ako človek, ktorý dokáže dosiahnuť ciele organizácie,
- líder využíva svoju moc a vplyv pri riadení ľudí,
- lídra vnímajú ľudia prostredníctvom jeho činov,
- na lídrovi sú dôležité jeho osobnostné črty a vlastnosti,
- líder musí byť schopný ostatných presvedčiť o svojich schopnostiach,
- líder ako ohnisko skupinových procesov, ako človek, ktorý robí zmeny a prevraty.

Hlavný rozdiel medzi manažérom a lídrom vidíme v tom, že líder nielen riadi a organizuje pracovnú skupinu, ale aj vedie, motivuje, inšpiruje a je otvorený voči zmenám.

1.2 Štýly líderstva

Okrem klasických štýlov vedenia, s ktorými sa bežne stretávame v odbornej literatúre a týkajú sa viac práce manažéra ako lídra, sa vo vzťahu líderstvu stretávame s novšími koncepciami vedenia. Sú to:

Transakčný štýl vedenia – (transakcia: výkon – odmena) transakčný manažér usmerňuje bežný chod organizácie, zameriava sa na uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, sprostredkováva adekvátnu odmenu za vykonanú prácu, jeho úlohou je sledovať, koordinovať, hodnotiť a odmeniť. Transakční manažéri sa uplatňujú najmä na strednom stupni riadenia, predovšetkým v organizáciách, ktoré fungujú v stabilných podmienkach a bez väčších problémov (Míka, 2006). **Transformatívny štýl vedenia** – transformatívny líder je schopný vidieť vyššie ciele, uvedomuje si význam svojej práce. Dokáže zjednocovať ciele jednotlivcov s cieľmi organizácie. Vo svojej pozícii sa realizuje, zvyšuje svoje úsilie, je v čele zmien (transformácie). Takýto líder pôsobí okrem svojich skúseností a znalostí aj svojou charizmou a silou osobnosti. Spôsob vedenia je založený na úcte k spolupracovníkom, presvedčivosti a schopnosti získať nasledovníkov. Transformatívni lídri sa uplatňujú najmä tam, kde je treba reagovať na meniace sa podmienky, kde je treba meniť koncepcie a presadzovať podstatné strategické zmeny (Míka, 2006). Transformatívny štýl vedenia je podľa Kaspera a Mayrhofer (2007, s. 447) predstavovaný štyrmi faktormi:

- „charizma“ predstavuje stupeň sebadôvery a rešpektu a obrovskú schopnosť medziľudskej komunikácie a presvedčivosti,
- „inšpirujúca motivácia“ sa vzťahuje k aktivácii pracovníkov, vzbudení emócií a k návrhom podnetných vízií budúcnosti,
- „intelektuálna stimulácia“ je správanie pri riadení, ktoré podporuje inovatívne myslenie a konanie, podnecuje k prehodnocovaniu zaužívaných postupov a vzorcov myslenia a podporuje kreativitu v organizáciách,
- „individuálne hodnotenie“ sa vyznačuje osobným prístupom k podriadeným či sa jedná o poskytovanie inštrukcií pri pracovnom procese, alebo pomoci.

1.3 Lídri a faktory NEO FFI

V odbornej literatúre je opísaných množstvo osobnostných faktorov, ktoré sú dôležité pre líderstvo (Bass, 2005; Golemann, 2000; Herinková, 2018; Míka, 2006 atď.). V psychologickú teóriu, ale aj výskume sa úspešne uplatňuje päťfaktorový model osobnosti Big five. Podľa Vakolu, Tsaousisa a Nikolaoua (2004) sú stabilné individuálne charakteristiky, opísané v päťfaktorovom modeli osobnosti, spojené s organizačnými zmenami. Tieto súvislosti napomáhajú vytvoriť profil zamestnanca, ktorý je „pozitívny na organizačnú zmenu“ a charakterizujú ho ako extrovertného, otvoreného novým skúsenostiam, je prívetivý a svedomitý. K jednotlivým faktorom Big five patrí: *Prívetivosť* - podľa Patricka (2011) je to spôsob, akým jednotlivci interagujú s ostatnými v oblastiach dôvery, priamosti, altruizmu, poddajnosti, skromnosti a priateľskosti. Úrovne dôvery, sympatie, ústretovosti a súcitu sú u prívetivých osôb zvyčajne vysoké, zatiaľ čo úroveň nedôvery, egocentrizmu a antagonizmu je nízka. Bartram (2005) zistil, že jednotlivci s vysokou mierou prívetivosti sa snažili o súdržnosť alebo jednotu vo svojich skupinách a mali priaznivý efekt na pozitívne pracovné nastavenie ľudí v skupine. *Svedomitosť* - osoby charakterizované ako svedomité sú zvyčajne ochotné vyhovieť normám skupiny, ako aj pravidlám a politike organizácie, ak sú prívetivé (Smithikrai, 2008). Podľa Hofmanna a Jonesa (2005) osoby, ktoré sú svedomité sú v organizácii efektívne, dôkladné a vytrvalé. Svedomité osoby sú organizované, zručné v plánovaní a sú spoľahlivé v záležitostiach, ktoré si vyžadujú úspech (van Lieshout, 2000).

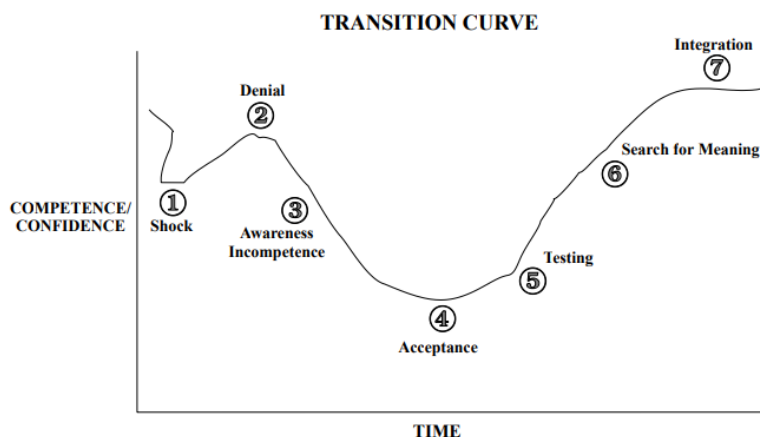
Extraverzia ako uvádzajú McCrae a John (1992), označuje správanie, ktoré sa vyznačuje pozitívnosťou, asertívnosťou, energickosťou, sociálnosťou, komunikatívnosťou a srdečnosťou. Extraverti podľa Barrick, Parks a Mount (2005) si užívajú prácu, socializujú a motivujú ľudí okolo seba a tým robia pracovné prostredie príjemným. *Otvorenosť voči*

skúsenosti - sú jednotlivci otvorení voči skúsenostiam kreatívni, nekonvenční a široko zameraní (Smith & Canger, 2004). U jednotlivcov, ktorí sú otvorení voči skúsenosti je menej pravdepodobné, že sa zapoja do medzil'udských vzťahov alebo vzťahov, ktoré spĺňajú ich fyzické alebo emocionálne potreby (Smith & Canger, 2004). *Neurotizmus* je osobnostná črta, poukazuje na individuálne rozdiely v prispôsobovaní sa a v stabilite emócií (Zhao & Seibert, 2006). Jedinci s vysokou úrovňou neurotizmu zvyčajne zažívajú úzkosť a nesmelosť (Renn, Allen & Huning, 2011). Osoby s vysokou úrovňou neurotizmu sa zvyčajne nestávajú prirodzenými vodcami kvôli svojej neschopnosti prispôbiť svoje emócie. Títo ľudia sú zvyčajne klasifikovaní ako pasívni vodcovia. Pasívni lídri nie sú príkladom, neposilňujú ani aktívne nemonitorujú výkonnosť svojich podriadených pri dosahovaní očakávaných výsledkov. Neradi riskujú a nevytvárajú výzvy. Dôsledkom správania pasívnych vodcov je to, že títo vodcovia nevykazujú vysokú úroveň kolektívnej otvorenosti, svedomitosti ani extravenzie (Hofmann & Jones, 2005).

Naopak, osoby, ktoré majú vysokú úroveň týchto osobnostných črt (otvorenosť, svedomitosť a extravenzia) prejavujú vodcovské správanie. Hofmann a Jones (2005) tiež uviedli, že nedostatok efektívneho vodcovského správania u pasívnych vodcov pravdepodobne povedie skôr k neurotickej alebo menej emocionálne stabilnej osobnosti. Multivariačná štúdia, ktorú realizovali Judge a kol. (2002) poukázala na to, že prítivnosť, extravenzia, svedomitosť a otvorenosť voči skúsenosti poukazujú na súvislosť s vodcovstvom. Najlepšími prediktormi vzniku vodcovstva boli svedomitosť a extravenzia, pričom neurotizmus bol jedinou nesúvisiacou dimenziou.

1.4 Zmena v organizácii a postoje voči zmenám

Dnešná doba je charakteristická zmenami a mnoho zmien je nepredvídateľných. Adaptácia na zmenu si vyžaduje aj zmenu uvažovania a správania. Úspešní lídri dokážu zmenu predikovať rýchlejšie, než k nej dôjde. Hlavnou manažérskou výzvou nie je pochopiť, čo je potrebné zmeniť, ale premeniť plány na realitu. Tajomstvo manažmentu zmeny nie je v tom, čo sa deje vonku, ale aká bude reakcia vo vnútri organizácie. Trh znamená existenciu konkurencie – v konkurencii víťazí ten, kto príde prvý a kto je lepší ako iní. Potreby zákazníkov sa relatívne rýchlo menia, skraca sa čas na vývoj a uvedenie produktu na trh (Dubnička, 2016). Organizácie sa pri riadení zmien spoliehajú na „lídrov zmien“. „Líder zmien“ je ten, kto považuje zmenu za príležitosť, zmeny vyhľadáva, vie nachádzať tie pravé zmeny, vie ich správne využívať v organizácii a aj mimo nej, vie ich správne a rýchlo implementovať. Každý skutočný líder je vlastne „lídrom zmien“, lebo v každej organizácii sa stále niečo mení. Proces prežívania zmeny zobrazuje obrázok 1. Krivka zobrazuje aká je odlišná spôsobilosť, resp. výkonnosť jednotlivca v príslušnom čase zmeny a ako sa to odráža v pravdepodobných zmenách nálady a morálky, ako i vo vývoji jeho spôsobilostí v priebehu prekonávania zmeny.



Obrázok 1 Krivka prežívania zmeny
Zdroj: Adams, J., Hayes, J., Hopson, B., 1976

Postoju pracovníkov k zmene sa venovali Oreg a Berson (2011), ktorí vo svojom výskume uvádzajú, že je pravdepodobnejšie, že lídri, ktorí si otvorene cenia novosť, odmeňujú inováciu, stimulujú tvorivé myslenie medzi svojimi nasledovníkmi, budú podporovať organizačné zmeny, a teda vedú k zamestnancov v ústrety zmenám. Zatiaľ čo lídri, ktorí pripisujú dôležitosť a prioritu prísny postupom, stabilnému a menej rizikovému konaniu zamestnancov vytvárajú prostredie, v ktorom si zamestnanci vyvíjajú negatívny postoj k organizačným zmenám (Oreg & Berson, 2011). Podobnej téme sa venovali aj Tabaka a Barr (1999) vo svojom výskume a konštatujú, že sebavedomie manažérov, ktorí riadia zmenu, ich schopnosť splniť úlohu a tolerancia voči riziku môže ovplyvniť ich zámer adaptovať sa na potenciálne nové technológie. Tieto výsledky zdôrazňujú významný vplyv osobnostných rozdielov na strategické rozhodovacie procesy a výsledky. Viacerí autori zdôrazňujú, že postoje členov organizácií môžu hrať dôležitú úlohu v tom, či pracovníci podporia zmenu, alebo jej budú vzdorovať (Patchen 1965; Kirton & Mulligan, 1973). Patchen už v roku 1965 uviedla, že: „v ére rýchlych technologických a administratívnych zmien má miera prijatia verzus odporu zamestnancov voči zmenám pre manažérov veľký význam. Z hľadiska individuálnej pohody môže byť všeobecná odolnosť proti zmenám dôležitá v tom, že môže naznačovať, že osoba sa cíti ohrozená zmenou. Preto sa zdá byť žiaduce dokázať posúdiť, do akej miery zamestnanci priaznivo alebo nepriaznivo reagujú na zmeny situácie v zamestnaní.“

Špecialisti na rozvoj organizácií často odporúčajú pred zmenou organizačnú diagnózu. Bol vyvinutý kontrolný zoznam správania, ktorý sa zameriava na minulé správanie pri zvládaní organizačných zmien. Minulé správanie je často dobrým prediktorom budúceho správania. Takýto nástroj môže byť užitočný pri riadení zmien (Jones & Bearley, 1986). Ajzen (1987) a Fishbein (1980) však poznamenávajú, že postoje sú často lepším prediktorom budúceho správania ako predchádzajúce správanie (Ajzen, 1987; Ajzen & Fishbein, 1980). Preto je nástroj, ktorý hodnotí postoje k zmenám, veľmi užitočný. Takýto nástroj by mohol byť dôležitou súčasťou periodických prieskumov postojov a používal by sa ako súčasť diagnostického procesu vykonávaného pred zavedením organizačnej zmeny. Boli vyvinuté niektoré nástroje, ktoré hodnotia postoje k zmenám všeobecne alebo k zmenám v určitej oblasti, ako sú činnosti spojené s prácou (Trumbo, 1961; Kazlow, 1977).

2 VÝSKUM POSTOJOV VOČI ZMENE A OSOBNOSTNÝCH CHARAKTERISTÍK LÍDROV V ORGANIZÁCIÁCH

2.1 Výskumný problém

V predošlej kapitole sme analyzovali teoretické východiská nášho výskumu. Zdôraznili sme, že nositeľom zmeny v tíme by mal byť líder, na ktorého postoji často závisí aj to ako zmenu odkomunikuje svojim nasledovateľom a ako ju budú vnímať oni. Kouzes a Posner (1987) zistili, že zamestnanci kladú menší odpor zmene, ak sú im poskytnuté spoľahlivé informácie, ktoré im umožňujú urobiť si vlastné úsudky týkajúce sa potreby zmeny. Za typické reakcie zamestnancov po tom, čo sa dozvedia, že zamestnávateľ plánuje zásadnú zmenu tradičného pracovného prostredia sa považujú úzkosť a určitá miera odporu (Fyock, 1990; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1991; Tuckman, 1965). Preto je dôležité, aby samotný líder mal pozitívny postoj k zmene a bol líderskou osobnosťou. Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, ako súvisia postoje voči zmene s osobnostnými faktormi lídrov.

2.2 Metódy výskumu

Vo výskume sme využili osobnostný dotazník NEO FFI, ktorého autormi sú P. T. Costa a R. R. McCrae. Autormi slovenskej verzie sú I. Ruisel a P. Halama (2007). Dotazník sa používa na diagnostiku faktorov Big five: neurotizmus, extravergia, otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť a svedomitosť. Vo výskume sme využili nástroj na meranie postojov zamestnancov k organizačným zmenám, pri ktorom sme sa inšpirovali nástrojom od Randall B. Dunham, Jean A. Grube, Donald G. Gardner, L. L. Cummings a Jon L. Pierce (1989). Ich dotazník sme však adaptovali pre svoje potreby a miesto 7-stupňovej Likertovej škály sme použili dichotomickú s možnosťami ÁNO/NIE. Dotazník obsahuje 18 položiek, ktorých súčet vyjadruje celkový postoj k zmene (v našom prípade sa preukázala vysoká vnútorná reliabilita, $\alpha=0,85$). Výskumný nástroj tiež umožňuje výpočet troch dimenzií postoja k zmene – 6 položiek na kognitívnu dimenziu, 6 položiek na afektívnu a 6 položiek na behaviorálnu dimenziu. V našom výskume sme s uvedenými dimenziami nepracovali.

2.3 Výskumná vzorka

Našu výskumnú vzorku tvorilo 88 lídrov na rôznych úrovniach riadenia s priemerným vekom 32 rokov, z toho 34 žien a 54 mužov. Participantov sme pre výskum získali pomocou dostupného výberu z menších i väčších podnikov na území stredného Slovenska. Zber výskumných údajov prebiehal v priebehu marca 2020 online adresne riadiacim pracovníkom v jednotlivých spoločnostiach, ktorí s výskumom súhlasili. Konkrétne mená spoločností však neuvádzame, rešpektujúc anonymitu respondentov.

2.4 Výsledky výskumu

Výskumné údaje sme vyhodnocovali v štatistickom programe SPSS 22.0 pomocou neparametrických testov, keďže naše dáta nespĺňali podmienku normálneho rozloženia. Vzťahy medzi postojom k zmene a osobnostnými faktormi Big five sme analyzovali pomocou Spearmanovej korelačnej analýzy, ktorej výsledky prezentujeme v tabuľke 1. Na základe našich výskumných zistení konštatujeme, že v našom výskume sa nepotvrdil štatisticky významný vzťah medzi postojom k zmene a osobnostnými faktormi Big five.

Tabuľka 1: Výsledok korelačnej analýzy faktorov Big five a postoja k zmene (N=88).

Faktory Big five	ρ	p
neurotizmus	0,03	0,72
otvorenosť	-0,11	0,28
prívetivosť	-0,08	0,43
svedomitosť	-0,09	0,14
extraverzia	-0,36	0,39

Zdroj: vlastné spracovanie

2.5 Diskusia

Hlavným cieľom nášho výskumu bolo zistiť vzťahy medzi osobnostnými faktormi Big five u lídrov a ich postojmi k zmene. Štatisticky významné vzťahy sa však v našej vzorke nepreukázali. Predpokladáme, že výsledky mohla ovplyvniť aj skutočnosť, že respondenti v našej skupine sú aj lídrami v oblasti strojárskoho priemyslu, ktorí majú zodpovednosť za prácu svojich ľudí, majú za úlohu komunikovať príkazy a zmeny z vyššieho manažmentu, ale sami nie sú tvorcami zmeny a inovátormi. Rozmanitosť skupiny mohla mať za dôsledok tento výsledok, ktorý je v rozpore s predošlými štúdiami, ktoré prezentujeme v predchádzajúcej kapitole.

Limity našej práce vidíme tiež vo veľkosti vzorky. Do nášho výskumu sa zapojilo aj veľa mladých ľudí (okolo 22 rokov), ktorí už sú na líderskej pozícii, ale nemajú ešte dostatok skúseností s riadením zmien. Dáta do nášho výskumu sme zbierali pomocou dostupného výberu, vhodnejší by bol náhodný výber, čo je však v podmienkach organizácií veľmi náročné realizovať. Za limit práce pokladáme aj to, že sme sa nezamerali na ochotu podstúpiť riziko, ktorá je v procese zmeny tiež zásadná (Weber, Blais a Betz, 2002).

Na druhej strane sme poukázali na dôležitosť zaoberať sa pri výbere lídrov nielen ich osobnostnými charakteristikami, ale rovnako aj ich postojmi k zmenám, ktorým sa v dnešnej dynamickej dobe nevyhne žiadny líder. Použitý výskumný nástroj na meranie postoja k zmene vykazuje veľmi dobrú vnútornú reliabilitu, jeho administrácia nezaberá veľa času, rýchlo sa vyhodnocuje a za cennú považujeme tiež možnosť analyzovať nielen celkové skóre postoja k zmene, ale aj jeho dimenzie. Z tohto dôvodu ho odporúčame využívať nielen pre výskumné účely, ale tiež aj pri výbere lídrov.

ZÁVER

Jednou z mála konštánt v dnešnom modernom, prepojenom a rýchlom svete je nevyhnutnosť zmeny. Zmena je všadeprítomná a nedá sa zastaviť. Ak chcú organizácie prežiť a prosperovať musia sa adaptovať. Jedným z kľúčov k úspešnému zvládaniu zmien je pre organizáciu schopnosť identifikovať, získať a ďalej rozvíjať ľudský kapitál, ktorý má predpoklady týmto zmenám čeliť a úspešne ich zvládať. Naším cieľom bolo zistiť či existuje vzťah medzi osobnostnými faktormi u lídra a postojom k zmene. Naše výsledky neboli v súlade so štúdiami a výskumami, ktoré sme prezentovali v našom príspevku. Na základe predošlých výskumov sme predpokladali, že faktory otvorenosť, extraverzia, svedomitosť

MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 3
ISSN 1336-7137

a prívetivosť budú vykazovať pozitívne vzťahy s postojom k zmene a neurotizmus negatívny vzťah. Hoci naše zistenia nepodporili tieto predpoklady, považujeme za dôležité naďalej sa problematike postojov k zmenám venovať aj v ďalšom výskume.

Príspevok bol riešený v rámci projektu APVV-17-0557 "Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii".

LITERATÚRA

- ADAMS, J., HAYES, J., HOPSON, B. 1976. *Transition, Understanding and Managing Personal Change*. London : Martin Robertson.
- AHN, M. J., ADAMSON, J. S. A., DORNBUSCH, D. 2004. From Leaders to Leadership: Managing Change. In *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, no. 4, pp. 112-123.
- AJZEN, I. 1987. Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In *Advances in experimental social psychology*, vol. 20, pp. 1–63. Academic Press.
- AJZEN, I., & FISHBEIN, M. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BARRICK, M. R., PARKS, L., MOUNT, M. K. 2005. Self-Monitoring as a Moderator of the Relationship between Personality Traits and Performance. In *Personnel Psychology*, vol. 58, No. 3, 2005, pp. 745-767.
- BARTRAM, D. 2005. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, pp. 1185-1203.
- BASS, B. 1990. *Bass Handbook of Leadership: Theory of Leadership*. 3. vyd. New York : Free Press.
- BLAŽEK, L. 2011. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. Příbram : Grada Publishing.
- BORSÍKOVÁ, M., JELENČÍK, B. a kol. 2008. *Od manažéra k lídrom alebo kde sa liahnu uznávaní lídri*. Raabe, 2008.
- COLLINS, J. 2001. *Good to Great*. New York : Harper Collins.
- COSTA, P. T., & MCCRAE, R. R. 1992. Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. In *Psychological Assessment*, vol. 4, no. 1, pp. 5–13.
- DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004.
- DUBNÍČKA, J. 2016. *Riadenie ľudí v procese zmeny*. [online]. [cit. 3.07.2020]. Dostupné na internete: <https://www.bohatyotec.sk/riadenie-ludi-procese-zmeny/>
- DUNHAM, R. B. a kol. 1989. *The development of an attitude toward change instrument*. [online]. [cit. 3.05.2020]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/265267565_The_development_of_an_attitude_toward_change_instrument
- GOLEMAN, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, vol. 78, pp. 78-90.
- HEMPHILL, J. K., COONS, A. E. 1957. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill & A. E. Coons (Eds.). In *Leader behavior: Its description and measurement*, pp. 6-38. Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, Ohio State University.

- HERINKOVÁ, E. 2018. *Aké sú vlastnosti výnimočných lídrov?* [online]. [cit. 18.06.2020]. Dostupné na internete: <<https://eduworld.sk/cd/eliska-herinkova/3337/ake-su-vlastnosti-vynimocnych-lidrov>>.
- HOFMANN, D. A., & JONES, L. M. 2005. Leadership, collective personality, and performance. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 9, no. 3, pp. 509-522.
- JONES, J.E. & BEARLEY, W.L. 1986. Organizational change readiness survey. King of Prussia, PA: Organization Design and Development Inc.
- JUDGE, T. A., HELLER, D., & MOUNT, M. K. 2002. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, pp. 530-541
- KANFER, R., & ACKERMAN, P. L. 2004. Aging, Adult Development, and Work Motivation. In *The Academy of Management Review*, vol. 29, no. 3, pp. 440-458.
- KASPER, H. – MAYRHOFER, W. 2007. *Personální management. Řízení Organizace*. 3. vyd. Praha : LINDE.
- KAZLOW, C. 1977. Faculty receptivity to organizational change: A test of two explanations of resistance to innovation in higher education. In *Journal of Research & Development in Education*, vol. 10, no. 2, pp. 87-98.
- KIRTON, M. J., & MULLIGAN, G. 1973. Correlates of managers' attitudes toward change. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, no. 1, pp. 101-107.
- KOONTZ, H. – O "DONNEL, C. 1959. *Principles of management: An analysis of Managerial Functions* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- KOUZES, J., & POSNER, B. 1987. *The leadership challenge*. New York: Jossey-Bass
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. 2002. The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders. Monte Sereno, CA: Kouzes and Posner International.
- MCCRAE, R. R., & JOHN, O. P. 1992. An introduction to the Five-Factor model and its applications. In *Journal of Personality*, vol. 60, no. 2, pp. 175-215.
- MÍKA, V. T. 2006. *Základy manažmentu*. [online]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina. [14.6.2020]. Dostupné na internete: http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html
- OREG, S., & BERSON, Y. 2011. Leadership and employees' reactions to Change: the role of leaders' personal Attributes and transformational Leadership style. In *Personnel psychology*, vol. 64, no. 3.
- PATCHEN, M. 1965. Decision theory in the study of national action: problems and a proposal. In *Journal of Conflict Resolution*, vol. 9, no. 2, pp. 164-176.
- PATRICK, C. L. 2011. Student evaluations of teachings: Effects of the Big Five personality traits, grades and the validity hypothesis. In *Assessment and Evaluations in Higher Education*, vol. 36. no. 2, pp. 239-249.
- RENN, R. W., ALLEN, D. G., & HUNING, T. M. 2011. Empirical examination of the individual personality-based theory of self-management failure. In *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no. 1, pp. 25-43.
- RUISSEL, I., & HALAMA, P. 2007. *NEO päťfaktorový osobnostný inventár*. Praha: Testcentrum Hogrefe.
- SCHERMERHORN, J. R., JR., HUNT, J. G., & OSBORN, R. N. 1991. *Managing organizational behavior*. New York: Wiley.
- SMITH, M. A., & CANGER, J. M. 2004. Effects of supervisor "Big Five" personality on subordinate attitudes. In *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no. 4, pp. 465-481.

- SCHMITT, D. P., REALO, A., VORACEK, M., & ALLIK, J. 2008. Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. In *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 94, no. 1, pp. 168–182.
- SMITHIKRAI, C. 2008. Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behavior. In *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 11, no. 4, pp. 253-263.
- STOGDILL, R. M. 1950. Leadership, membership and organization. In *Psychological Bulletin*, vol. 47, no. 1, pp. 1–14.
- TABAKA, F., BARR, S. 1999. Propensity to adapt technological innovations: the impact of personal characteristics and organizational context. In *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 16, no. 3-4, pp. 247-270.
- TRUMBO, D. A. 1961. Individual and group correlates of attitudes toward work-related changes. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 45, no. 5, pp. 338–344.
- TUCKMAN, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. In *Psychological Bulletin*, vol. 63, pp. 384–399.
- VAKOLA, M., TSAOUSIS, I., & NIKOLAOU, I. 2004. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. In *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no. 2, pp. 88-110.
- VAN LIESHOUT, C. F. M. 2000. Life span personality development: Self-organising goal oriented agents and development outcome. In *International Journal of Behavioral Development*, vol. 24, no. 3, pp. 276-288.
- WEBER, E. U., BLAIS, A.-R., & BETZ, N. E. 2002. A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. In *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 15, no. 4, pp. 263–290.
- ZHAO, H., & SEIBERT, S. E. 2006. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. In *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2, pp. 257-271.

INFORMÁCIE O AUTOROch

PhDr. Beata Žitniaková Gurgová, PhD.

Katedra psychológie
Pedagogická fakulta
Univerzita Mateja Bela
Ružová 13, Banská Bystrica 974 11
e-mail: bgurgova@umb.sk

Mgr. Ivan Brezniak

Katedra psychológie
Pedagogická fakulta
Univerzita Mateja Bela
Ružová 13, Banská Bystrica 974 11
e-mail: brezniak.ivo@gmail.com

ASSESSMENT CENTRUM AKO METÓDA VÝBERU ZAMESTNANCOV

ASSESSMENT CENTER AS A METHOD OF EMPLOYEE SELECTION

Terézia BARLAŠOVÁ

ABSTRAKT

V dnešných dynamicky sa rozvíjajúcich podmienkach, sa závratným tempom zvyšujú požiadavky trhu a preto sú podniky nútené sa prispôbovať. Podniky kladú stále vyššie nároky pri výbere zamestnancov, aby zabezpečili kvalitné personálne obsadenie vo svojom podniku. Príspevok sa zameriava na teoretické objasnenie metódy assesment centrum, ktorá je nie len metódou na výber nových zamestnancov na manažérske pozície, ale aj metóda na vzdelávanie už prijatých zamestnancov. V príspevku sa zameriavame na obsadzovanie nových pozícií pomocou assesment centra.

Kľúčové slová: výberové konanie, assesment centrum, personalistika, zamestnanie, uchádzač o zamestnanie

ABSTRACT

In today's dynamically developing conditions, market demands are increasing at a staggering pace and companies are forced to adapt. Companies are increasingly demanding in the selection of employees to ensure quality staffing in their company. The paper focuses on the theoretical clarification of the assessment center method, which is not only a method for selecting new employees for managerial positions, but also a method for training already hired employees. In this paper we focus on filling new positions using the assessment center.

Key words: tender, assessment center, Human Resources, employment, jobseeker

JEL KLASIFIKÁCIA: J24, M50

ÚVOD

Cieľom výberu a získavania zamestnancov by malo byť získanie množstva a kvality zamestnancov, ktoré uspokojujú podnikové potreby ľudských zdrojov s čo najnižšími nákladmi. Dostatočný počet uchádzačov, ktorí spĺňajú požiadavky pre danú pozíciu dokáže podnik prilákať pomocou vhodne zvolených metód a postupov v procese získavania zamestnancov. V príspevku sa venujeme assesment centru ako jednej z metód na výber zamestnancov. Táto metóda je komplexným posúdením schopností a možností kandidátov na pracovné miesto, pomocou viacerých individuálnych, ale aj skupinových hier, cvičení, testov a pod.

1 ASSESSMENT CENTRUM

Prvý assessment centrum pre výber manažérov vznikol v r. 1956 v spoločnosti American Telephone and Telegraph Company. V assessment centre sa využíva súbor rôznych iných metód, ktoré na základe správania sa kandidátov počas priebehu pohovoru vedia predvídať správanie sa pri iných situáciách, ktoré môžu vzniknúť v pracovnom procese.

Hroník (2005) definuje assessment centrum ako skúšku, ktorá má časové ohraničenie, je realizovaná za účasti minimálne troch pozorovateľov a nemá určený jednoznačne správny výsledok. Táto skúška je založená na úlohách, ktoré riešia kandidáti na pracovné miesto v skupinách a tým je možné posúdiť schopnosť spolupráce, ako aj individuálne riešenia.

Koubek (2006) definuje assessment centrum ako diagnostický a výcvikový program, ktorý simuluje pracovné činnosti a tým testuje pracovnú spôsobilosť uchádzača.

Súčasťou je okrem simulovania rôznych činností aj množstvo testov a pohovorov, ktoré v konečnom dôsledku ukážu, či uchádzač bude vhodný pre organizáciu a rovnako aj či organizácia bude vyhovovať uchádzačovi, a to vďaka správne vyhodnoteniu daných činností a testov (Baron, 2015).

Priebeh assessment centra

Keďže tento typ výberového konania je finančne a hlavne časovo náročný, mnohokrát je realizovaný externou organizáciou. Táto musí podniknúť mnoho krokov aby dokázala čo najobjektívnejšie rozhodnúť o výbere kandidáta. Podľa Armstronga (2007) je vhodné používať Assessment centrum pri obsadzovaní pozícií stredného a vrcholového manažmentu.

Assessment centrum vo všeobecnosti prebieha v niekoľkých krokoch, a to:

1. Analýza firmy

V prvej časti je potrebné skúmanie podniku, ktorý si assessment centrum objednal. Skúma sa organizačná štruktúra, stratégia, ciele podniku, štýl vedenia a v neposlednom rade podniková kultúra. Podľa všetkých týchto faktorov je potrebné určiť čo má byť cieľom procesu assessment centra.

2. Analýza pracovného miesta

Aby sa pracovné miesto obsadilo vhodne, je potrebné poznať daný úsek v podniku, technické, ekonomické, sociálne aspekty daného pracovného miesta. Po spoznaní týchto aspektov je možné vypracovať požiadavky pre úspešné vykonávanie pracovného výkonu, ako napríklad:

- schopnosť rozhodovania,
- schopnosť riešenia konfliktov,
- schopnosť spolupráce,
- schopnosť plánovania,
- schopnosť jasne a stručne vyjadriť svoje myšlienky.

3. Vypracovanie modelu

Po zistení akými schopnosťami potrebuje kandidát disponovať, je potrebné určiť podmienky, podľa ktorých bude možné odlišiť úspešného a neúspešného kandidáta.

4. Hodnotenie

Pre úspešné hodnotenie procesu je dôležité v prvom rade vyškoliť hodnotiteľov. Najužitočnejšie je, ak proces hodnotia aj interní hodnotitelia. Vyškolenie interných hodnotiteľov sa uskutočňuje pomocou tréningu, kde sa podľa scenára assessment centra definuje špecializácia požiadaviek a nacvičia sa všetky úlohy, testy, situačné hry.

5. Aktívny výber zamestnancov

Spravidla sa počas 1-5 dní hodnotí súčasne 1-24 uchádzačov. Na úlohy je stanovený časový interval 30-45 minút. Hodnotitelia pozorujú kandidátov počas jednotlivých úloh a hodnotia ich skupinovo, ale aj individuálne väčšinou pomocou bodovania. Na konci pozorovatelia zostavia poradie uchádzačov na základe tímovej spolupráce hodnotiteľov, a to obmedzuje riziko zaujatosti a subjektivity.

Kandidátov môžu hodnotitelia odporučiť bez výhrad, odporučiť s výhradami, neodporučiť, alebo odporučiť na inú pozíciu. (Hroník, 2005)

Ak je assessment centrum realizované správne, môže predvídať budúci pracovný výkon a pokrok zamestnanca lepšie než personálny manažér pri tradičnom pracovnom pohovore (Armstrong, 2002).

2 METÓDY ASSESSMENT CENTRA

Podľa potrieb a nárokov na obsadzovanú pozíciu, je možné vyberať z mnohých metód, ktoré assessment centrum využíva, prípadne kombináciu viacerých metód pre korektnejšie výsledky výberového konania.

Uvádzame niekoľko metód, ktoré sa využívajú:

• Hranie rolí

Je to metóda, pomocou ktorej si kandidát môže skúsiť nové spôsoby správania sa v bezpečných situáciách. Táto metóda je najprínosnejšia na získavanie skúseností v medziľudských vzťahoch alebo pre zmenu postojev a názorov. (Belcroun et.al, 1998) Táto metóda učí účastníkov aby ovládali svoje emócie, samostatne reagovali a mysleli. Pomáha zvyšovať sebadôveru účastníkov, rozvíja komunikačné schopnosti, kreativitu, schopnosť riešiť konflikty pomocou kompromisov. (Koubek, 2007)

• Prípadové štúdie

Ide o skutočné alebo fiktívne opísanie nejakého organizačného problému. Cieľom je zlepšenie skúmania problémov, zlepšenie vyhľadávania informácií, výmena názorov a nápadov tak, aby účastníci prišli na podstatu problému a jeho riešenie. (Armstrong, 2007) Hlavnou nevýhodou sú veľké požiadavky na prípravu prípadových štúdií a aj na hodnotiteľov.

• Simulácie

Metóda je založená na praxi a aktívnej účasti kandidátov. Kandidáti dostanú podrobný scenár a majú obmedzený čas na viacero rozhodnutí, ktoré sa na obsadzovanej pozícii bežne prijímajú. Spravidla sa postupuje od jednoduchších k zložitejším rozhodnutiam. Výhodou je schopnosť vyjednávať a rozhodovať sa, avšak nevýhodou je nájsť správnu cestu na usmernenie kandidátov, ako aj príprava takýchto simulácií. (Koubek, 2007)

• Psychodiagnostické metódy

Vaculík (2010) rozdeľuje tieto metódy podľa informácií, ktoré sa nimi dajú zistiť na osobnostné testy a testy kognitívnych schopností. Osobnostné testy sa snažia o posúdenie osobnosti so zámerom predikovať chovanie kandidáta v niektorých situáciách.

Testy kognitívnych schopností sú založené na riešenie abstraktných problémov a slúži na hodnotenie predpokladaného rozvoja kandidáta.

- **Skupinové diskusie**

Základom skupinovej diskusie by malo byť prezentovanie rozdielnych názorov na určitú problematiku. Hlavnou úlohou je presadiť svoj názor a spochybníť názor oponenta. Táto metóda pomáha rozvíjať komunikačné schopnosti.

3 VÝHODY A NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRA

3.1 Výhody assessment centra

Medzi hlavné výhody patrí komplexnosť a všestrannosť hodnotení, ktoré poskytujú výsledky s vysokou objektivitou (Hroník, 2005). Vaculík (2010) uvádza ako jednu z najväčších výhod možnosť zachytenia zmien v chovaní účastníkov assessment centra vďaka dlhšej dobe trvania tejto metódy. Kyrianová (2003) dodáva, že hlavnou výhodou je pozorovanie účastníkov na jednom mieste, v jedno čase, čím je možné posúdiť vzájomné interakcie.

Pri metóde assessment centra je možné poskytnúť aj spätnú väzbu (avšak nie je to bežné), čím je účastníkom poskytnutý názor, ako môžu svoje schopnosti využiť pri iných výberových konaniach (Hroník, 2005).

Ďalšou výhodou ktorú Kyrianová (2005) uvádza je, že ak účastník assessment centra získa pozíciu, o ktorú sa uchádzal, má tendenciu si to vážiť viac, práve z dôvodu, že ju získal v priamom konkurenčnom boji s protivníkmi. Je to jeden z psychologických efektov. Pracovníci majú tendenciu po získaní pozície týmto spôsobom pracovať lojálne, svedomitejšie, kvalitnejšie.

3.2 Nevýhody assessment centra

Ako tvrdí Vaculík (2010), množstvo výhod vyrovnáva aj množstvo nevýhod, ktoré assessment centrum má. Toto tvrdenie podporuje aj Hroník (2005), uvádza niekoľko nevýhod. Prvou a najpodstatnejšou je, že assessment centrum je zložitý proces, ktorý vyžaduje množstvo času, financií, ľudských zdrojov a priestoru. Množstvo času, ktorý je potrebný na prípravu je oveľa väčšie než by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Je potrebné zaistiť organizačnú štruktúru, uskutočniť pred-výber uchádzačov, prípadne poskytnúť spätnú väzbu a v neposlednom rade, pri vykonávaní tejto metódy externou organizáciou, je potrebné množstvo času na štúdium a spoznávanie objednávajúcej firmy.

Ďalšou nevýhodou je to, že výsledok assessment centra je závislý na ľudskom faktore, tzn. skúsenostiach, znalostiach, fyzickom a psychickom rozporení alebo aj na únave hodnotiteľov.

Jednou z najväčších nevýhod je riziko, že umelé prostredie assessment centra uchádzačom nevyhovuje a reálna situácia ich dokáže viac motivovať, alebo v umelom prostredí môžu uchádzači dosiahnuť výborné výsledky, ale v reálnej situácii nezvládnu vyvíjaný tlak a nespĺnia požiadavky, ktoré budú na nich kladené. Tieto riziká sa eliminujú pomocou psychologických testov.

ZÁVER

V dnešnej dobe sa často stretávame s názorom, že nájsť dobrých a kvalitných zamestnancov je pre zamestnávateľa veľký problém. Tento problém sa týka pozícií, ktoré obsahujú potrebu manuálnej zručnosti a rovnako aj pozícií stredného a vrcholového manažmentu. Metód, ktoré sa používajú pri výberových pohovoroch je mnoho. My sme sa v príspevku venovali assessment centru. Táto metóda je používaná na výber nových zamestnancov zväčša na manažérske pozície, ale aj na vzdelávanie zamestnancov. My sme sa venovali assessment centru ako metóde na výber nových zamestnancov. V príspevku je popísaná metóda vo všeobecnosti, sú popísané metódy aké sa používajú pri výbere nových zamestnancov a taktiež sme sa venovali aj popisu výhod a nevýhod, aby bol čitateľ schopný si zhodnotiť vhodnosť použitia tejto metódy v rôznych situáciách.

LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M., - Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2002. 856s. ISBN 80-2470-469-2.
- ARMSTRONG, M., - Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vydanie. Praha. 2007. 800s. ISBN 80-2471-407-3
- BARON, H. a kol., - The Design and Delivery of Assessment Centres: A Standard Produced by the British Psychological Society's Division of Occupational Psychology. [online] [cit. 3.9.2020]. Dostupné na: https://www.bps.org.uk/system/files/user-files/Division%20of%20Occupational%20Psychology/public/inf234_assess_centres
- BELCROUT, M., Wright, P.: Vzdělávání pracovníku a řízení pracovníku výkonu. 1. vyd. Praha 1998. 248s. ISBN 80-7169-459-2
- HRONÍK, F., - Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Bmo: ERA Group s.r.o.. 2005. ISBN 80-7366-020-2. 172s.
- KOUBEK, J. – Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky. Praha : In Management, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. – Riadenie ľudských zdrojov. Základy modernej personalistiky, 4. vydanie Praha : In Management, 2007. ISBN 80-7261-033-3.
- KYRIANOVÁ, H., - Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha: Testcentrum. 2003. 105s. ISBN 80-86471-21-7.
- VACULÍK, M., - Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010. 202s. ISBN 978-80-903858-8-7.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Terézia Barlašová

Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: terezia.barlasova@student.euke.sk

SPRÁVA Z PODUJATIA

FINANCIE, ÚČTOVNÍCTVO, DANE 2020 A ICH PRÁVNE ASPEKTY SO ZAMERANÍM NA SÚČASNÉ PROBLÉMY

Dňa 10. novembra 2020 v rámci Týždňa vedy a techniky na Slovensku Katedra finančného riadenia podniku PHF Košice zorganizovala už tradičný vedecký seminár: FINANCIE, ÚČTOVNÍCTVO, DANE 2020 A ICH PRÁVNE ASPEKTY SO ZAMERANÍM NA SÚČASNÉ PROBLÉMY.

Katedra finančného riadenia podniku Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach už tradične organizovala vedecký seminár s názvom Financie, účtovníctvo, dane 2020 a ich právne aspekty so zameraním na súčasné problémy, ktorý bol určený pre členov katedry, fakulty, ale aj iných odborníkov a výskumníkov z oblastí daní, účtovníctva, podnikových financií, či práva. Cieľom seminára bolo vytvoriť priestor na prezentáciu výsledkov vedeckovýskumnej činnosti jednotlivých účastníkov vedeckého seminára z pohľadu aktuálnych finančných problémov, účtovných, daňových a právnych zmien v oblasti finančného riadenia podnikov. Súčasťou vedeckého seminára bola aj prezentácia výsledkov riešenia projektu mladých vedeckých pracovníkov č. I-20-108-00, 2020: Podnik v kríze v kontexte finančnej analýzy a práva.



Obr. 1 Logo vedeckého seminára
Zdroj: vlastné spracovanie

Vedecký seminár sa konal v rámci Týždňa vedy a techniky na Slovensku od 9. – 15. 11. 2020 a jeho cieľom je zlepšiť vnímanie vedy a techniky v povedomí celej spoločnosti, popularizovať a prezentovať ich, vzbudiť záujem mladých ľudí o štúdium vedeckých a technických disciplín, informovať verejnosť o poznatkoch vedy a techniky a o nutnosti podporovať vedu a techniku, ktoré sú základom hospodárskeho a spoločenského pokroku a pomáhajú riešiť globálne problémy a výzvy. Veda a technika je neoddeliteľnou súčasťou života každého občana a jej správne nasmerovanie podmieňuje ďalší rozvoj krajiny. Slovenská MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 16, 2020, č. 3
ISSN 1336-7137

republika má silný vedecký potenciál, ktorý musí využiť, aby sa stal našou konkurenčnou výhodou. Dôležité je, aby široká verejnosť vnímala celoživotné vzdelávanie, výskum, vývoj a inovácie ako pozitívne faktory rozvoja, ako procesy, ktoré posúvajú naše vedomosti a vývoj spoločnosti ďalej. Z tohto pohľadu je nevyhnutné, aby aj samotní pedagógovia, technici a vedci boli schopní zaujímavým a jednoduchým spôsobom prezentovať svoju prácu a výsledky svojho výskumu. Popularizácia vedy a techniky počas Týždňa vedy a techniky i počas celého roka je aktivita, ktorá by sa mala stať súčasťou všetkých výskumných a vedeckých pracovísk.

Vedecký seminár sa uskutočnil 10.11.2020 prostredníctvom online udalosti v MS Teams v doobedňajších hodinách.

PRI TROJSTRANNOM OBCHODE MUSIA BYŤ DODRŽIAVANÉ NASLEDUJÚCE PODMIENKY:

- osoby, ktoré sa zúčastňujú na trojstrannom obchode musia byť registrované pre daň vo svojom členskom štáte,
- prvý odberateľ nemá v štáte druhého odberateľa sídlo,
- tovar, o ktorého dodanie sa jedná je prepravovaný prvým podnikateľom, alebo prvým odberateľom,
- daň za tento tovar je povinný zaplatiť konečný odberateľ tovaru,
- prvý odberateľ a zároveň druhý dodávateľ nie je povinný platiť daň v členskom štáte konečného užívateľa a odberateľa tovaru.

PROGRAM SLOVSEFF, VYBRANÝ PODNIK
Sustainable energy financing facility by European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

Kategória programu

- Obnoviteľné zdroje energie
- Energetická efektívnosť v priemyselnej sektore
- Energetická efektívnosť v bytovom sektore

Vybraný podnik

- výroba, správa, prevádzka a údržba veterárneho a státnického ozbrojeného štátu pri záberu systému a zariadení
- Obchodná spoločnosť (s.r.o.)
- Maltá ústavná jednotka

Procesový diagram:

```
graph LR; A[Výber formátu] --> B[Právná súladnosť]; B --> C[Účinnosť súladnosti]; C --> D[Čerpanie peňazí]; D --> E[Realizácia projektu]; E --> F[Overovanie]; F --> G[Výber grantu]; G --> H[Uloženie MEA];
```

Fáza pred realizáciou projektu: Výber formátu, Právnosť súladnosti, Účinnosť súladnosti, Čerpanie peňazí, Realizácia projektu, Overovanie.

Realizácia fázy: Výber grantu, Uloženie MEA.

Fáza po ukončení projektu: Uloženie MEA.

Vývoj S&P 500 počas COVID-19

- jar 2020 S&P 500 -35,44%
- koncom augusta nové ATH
- druhá vlna pandémie v Európe polovica septembra S&P 500 -10,64%
- negatívne dopady pandémie na akciový trh postupne klesajú

S&P 500 cena vs. počet úmrtí COVID-19

Dátum	S&P 500 cena (index)	Počet úmrtí COVID-19 (miliónov)
Mar 1, 2020	~2800	~0
Mar 15, 2020	~2200	~0
Mar 30, 2020	~1800	~0
Apr 1, 2020	~1800	~0
Apr 15, 2020	~2000	~0
Apr 30, 2020	~2200	~0
May 1, 2020	~2200	~0
May 15, 2020	~2200	~0
May 30, 2020	~2200	~0
Jun 1, 2020	~2200	~0
Jun 15, 2020	~2200	~0
Jun 30, 2020	~2200	~0
Jul 1, 2020	~2200	~0
Jul 15, 2020	~2200	~0
Jul 30, 2020	~2200	~0
Aug 1, 2020	~2200	~0
Aug 15, 2020	~2200	~0
Aug 30, 2020	~2200	~0

Obr. 2 Vybrané prezentácie účastníkov
Zdroj: vlastné spracovanie

V prezentácií sa predstavili členovia katedry s podnetnými príspevkami na témy: Legislatívny proces a využitie IAS/IFRS v podmienkach Slovenskej republiky, Daňová politika Európskej únie v oblasti dane z pridanej hodnoty a boj proti jej únikom, Vývoj fixných a variabilných nákladov energetickej spoločnosti, Špecifiká daňových únikov v medzinárodnom kontexte, Medzinárodný obchod a účtovanie trojstranného obchodu, Využitie programu SlovSEFF v podnikovej praxi, Odpočet nákladov na výskum a vývoj v roku 2020, Zmeny v oblasti zdaňovania príjmov fyzických osôb, Vývoj úverov na bývanie v Slovenskej republike, Daňové prostredie - Zdaňovanie príjmov nadnárodných spoločností, Porovnanie dopadov pandémie COVID-19 a španielskej chrípky na akciové trhy, Analýza pracovného prostredia v krajinách EÚ počas COVID-19 z pohľadu pohlavia a veku, Skúmanie optimálnej zadlženosti, Trhovo orientovaná analýza tržieb vybraného podniku, Východiská analýzy firmy v krátkom období. Z prezentovaných príspevkov bude vydaný vedecký zborník v elektronickej podobe.

Na konci vedeckého seminára člen programového výboru a moderátor seminára Ing. Jozef Lukáč, PhD. poďakoval všetkým prítomným za účasť, prezentáciu príspevkov a podnetnú diskusiu. Rovnako prisľúbil zorganizovanie vedeckého seminára aj nasledujúci rok.

Ing. Jozef Lukáč, PhD.

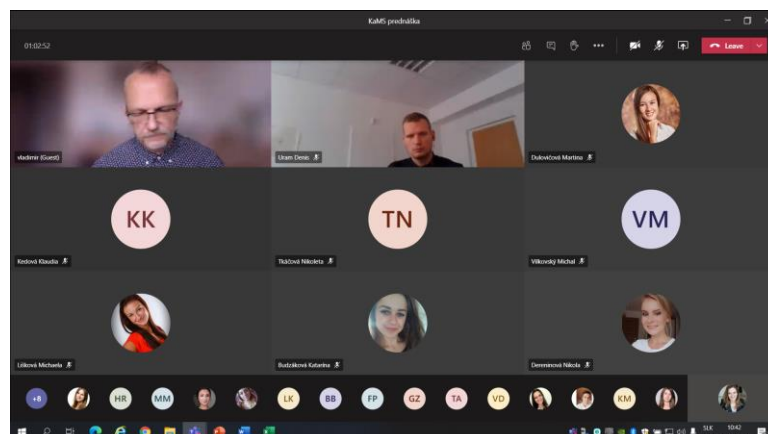
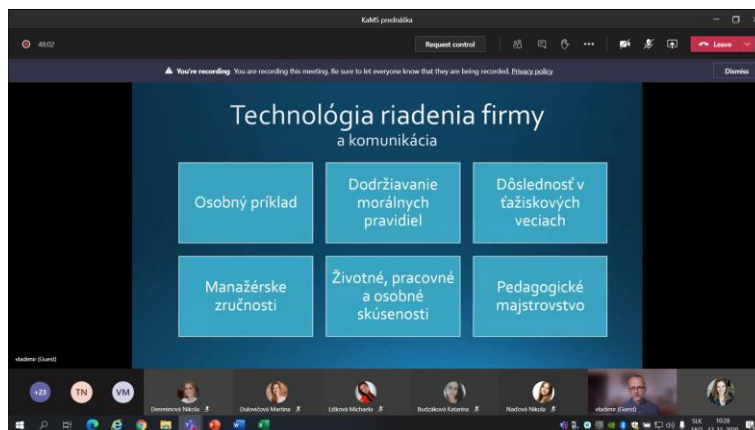
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra finančného riadenia podniku
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: jozef.lukac@euba.sk

SPRÁVA Z PODUJATIA

EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

Dňa 12. novembra 2020 sa na Podnikovohospodárskej fakulte EU v Bratislave so sídlom v Košiciach uskutočnila prednáška spojená s diskusiou (online - MS Teams) „Efektívna komunikácia v organizácii“. Prednášku viedol odborník z praxe, RNDr. Vladimír Capko, Krajšie bývanie, s. r. o. Prednáška s diskusiou sa uskutočnila počas Týždňa vedy a techniky na Slovensku v roku 2020 a bola určená pre študentov predmetu Komunikačné a manažérske spôsobilosti. Počas prednášky boli odprezentované vybrané problémy vnútroorganizačnej komunikácie v komerčnej sfére, ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu v organizácii a nepriamo aj smerom navonok. Ako najväčšie problémy boli identifikované absencia informácií, nepravdivé informácie a skreslenie informácie (splošťovanie, vyostrovanie, prispôsobovanie). V závere prednášky boli uvedené stratégie na ich odstránenie a zlepšenie komunikácie uplatňované v podniku, napr. dodržiavanie morálnych pravidiel, dôslednosť v ťažiskových veciach, manažérske spôsobilosti a ďalšie.

Fotogaléria:



Prednáška podnietila diskusiu študentov, ktoré bola zameraná na praktické skúsenosti s uplatňovaním odprezentovaných stratégií na zlepšenie komunikácie v praxi a kľúčové hodnoty, najmä dôveru, otvorenosť, zodpovednosť či empatiu. Diskusia bola rozšírená aj o ďalšie témy, skúsenosti s komunikáciou s klientmi, propagáciou a kontrolou kvality.

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: cecilia.olexova@euba.sk