

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky



PSYCHOLOGICKÉ NÁSTROJE VÝBERU ZAMESTNANCOV
PSYCHOLOGICAL MEANS SELECTION OF EMPLOYEES

Bakalárska diplomová práca

Beáta Slámková

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Gabriel Zala PhD.

Olomouc 2010

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej
všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci, dňa 25. marca 2010

.....

Beáta Slámková

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora: Beáta Slámková

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky FF UP

Názov práce: Psychologické nástroje výberu zamestnancov

Počet znakov: 90 919

Počet príloh: 3

Počet titulov použitej literatúry: 23

Kľúčové slová: plánovanie, získavanie a výber zamestnancov, profesio-gram, psychologické testy

Krátka a výstižná charakteristika práce

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť psychologické nástroje výberu zamestnancov. Práca obsahuje teoretické ukotvenie výberu ľudských zdrojov a deskripciu výberového procesu v konkrétnej organizácii. Východiskovou činnosťou pre identifikáciu vhodných psychologických nástrojov výberu zamestnancov je analýza pracovnej činnosti a definovanie požiadaviek na pracovné miesto a požiadaviek na pracovníka. Práca pozostáva z psychologických nástrojov, ktoré boli navrhnuté organizácii ako pomocné prostriedky pri zabezpečovaní zamestnancov s požadovanými osobnostnými charakteristikami a vlastnosťami.

Short and apt characterization of the thesis

The main target of the thesis is to propose psychological means of the choice of employees. The thesis contains theoretical knowledge of the choice human resources, and description of the process of selection in a chosen organization. We deal with an analysis of work activity as an appropriate psychological means of selected employees as well as identification requirements for a work position and for employees. The thesis comprise of the psychological means, which have been suggested to chosen organization as a useful resources in the process of selection of employees, with required personal characteristics and features.

OBSAH

Úvod	4
1 Teoretické východiská výberu ľudských zdrojov	6
1.1 Plánovanie ľudských zdrojov	6
1.2 Trh práce a plánovanie ľudských zdrojov	7
1.3 Analýza práce	7
1.3.1 Metódy zisťovania informácií o pracovnom mieste	9
1.3.2 Profesiografia a profesiogram	10
1.4 Proces získavania zamestnancov	12
1.4.1 Definovanie požiadaviek	14
1.4.2 Výber zdroja zamestnancov	14
1.4.3 Metódy získavania zamestnancov	15
1.5 Proces výberu zamestnancov	18
1.5.1 Triedenie získaných informácií	18
1.5.2 Metódy výberu zamestnancov	19
1.5.3 Výberové testy	21
1.5.4 Výberové pohovory	23
2 Charakteristika spoločnosti	29
2.1 Identifikácia spoločnosti	29
2.2 Poslanie a vízia spoločnosti	30
2.3 Prehľad poskytovaných služieb	30
2.4 Personálne otázky	31
3. Pribeh získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti	33
3.1 Personálne plánovanie v spoločnosti	33
3.2 Získavanie zamestnancov v spoločnosti	36
3.3 Výber zamestnancov v spoločnosti	38
4 Návrh psychologických nástrojov výberového procesu	43
4.1 Čo je to pracovná a organizačná psychológia?	43
4.2 Prečo práve psychologické nástroje?	43
4.3 Profesiogram	45
4.4 Psychologické testy	46
4.4.1 Požiadavky na testy	47
Záver	49
Zoznam použitej literatúry a iných zdrojov	50
Prílohy	52

ÚVOD

Michel de Montaigne v 16. storočí povedal, že žiadny vietor nie je priaznivý pre toho, kto nevie kam chce plávať. Aby som identifikovala svoj priaznivý vietor musím poznať cieľ mojej bakalárskej práce. Pevne verím, že ho dosiahnem po náročnej plavbe.

Obsadiť voľné pracovné miesto kvalitným pracovníkom nie je jednoduchá záležitosť. V spoločnosti Slovenská legálna metrologia n. o. nie sú členovia manažmentu spokojní s priebehom výberového procesu. Jednotlivé kroky tohto procesu nepokrývajú potrebu identifikovať vlastnosti a schopnosti uchádzačov o zamestnanie.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť manažmentu spoločnosti doplnenie zaužívaných postupov výberového procesu o psychologické nástroje. Využitím psychologických nástrojov pri výbere zamestnancov získa spoločnosť pracovníkov s potrebnými osobnostnými charakteristikami a schopnosťami zodpovedajúcimi požiadavkám na pracovné miesto.

K cieľu sa dostaneme deskripciou priebehu výberového procesu v Slovenskej legálnej metrologii a jeho porovnaním s teoretickými východiskami výberu ľudských zdrojov. Následne identifikujeme psychologické nástroje, ktoré navrhne spoločnosti implementovať do výberového procesu.

1 Teoretické východiská výberu ľudských zdrojov

Ľudia sú dôležitou súčasťou organizácie. Dá sa povedať, že sú jej strategickým zdrojom a aby organizácia mohla fungovať v súlade so svojimi cieľmi je potrebné tieto významné ľudské zdroje zabezpečiť. Aj v neziskovej organizácii Slovenskej legálnej metrológie sú potrebné ľudské zdroje na to, aby organizácia mohla plniť svoje ciele a naplňovať svoje poslanie. Nesmieme zabúdať, že kvalitný výber zamestnancov začína už pri plánovaní ľudských zdrojov, nasleduje analýza práce a pokračuje získavaním a výberom pracovníkov. Postupnosť a nevyhnutnosť týchto krokov bude vysvetlená v nasledujúcich kapitolách.

1.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Táto časť textu vysvetľuje čo to vlastne je plánovanie ľudských zdrojov a zameriava sa na hlavné úlohy tejto činnosti.

Plánovanie ľudských zdrojov je neodmysliteľnou súčasťou celkového plánovania organizácie. Jeho hlavnou úlohou je zladenie strategických cieľov organizácie s potrebným počtom zamestnancov na požadovanej kvalifikačnej úrovni.

Koubek konkrétne vyčlenil úlohy personálneho plánovania. Organizácia by mala mať v súčasnosti ale hlavne v budúcnosti pracovnú silu

- v potrebnom množstve (kvantita)
- s potrebnými znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami (kvalita)
- so žiaducimi osobnostnými charakteristikami
- optimálne motivovanú a s žiaducim pomerom k práci
- flexibilnú a pripravenú na zmeny
- optimálne rozmiestnenú do voľných pracovných miest aj organizačných celkov
- v správny čas a
- s primeranými nákladmi.

Personálne plánovanie si Koubek predstavuje ako proces predvídania, stanovovania cieľov a realizáciu opatrení v oblasti pohybu ľudí v rámci organizácie, ale aj pohybu do organizácie a z organizácie, v oblasti spájania pracovníkov s pracovnými úlohami v pravý čas a na správnom mieste a

v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí (Koubek 2006, s. 87).

Podľa Hroníka je plánovanie ľudských zdrojov nepretržitý a systematický proces. Nepretržitosť odôvodňuje potrebou neustáleho plánovania, lebo sa nemôže vykonávať kampaňovito. Systematickosť je zabezpečená predovšetkým v nadväznosti na celopodnikový plán so zadanou víziou, cieľmi a stratégiou. V súčasnosti je vzrastajúci nedostatok odborníkov a tým sa podľa Hroníka z plánovania ľudských zdrojov stáva nielen systematický proces ale dokonca strategická činnosť (Hroník 2007, s. 16).

1.2 Trh práce a plánovanie ľudských zdrojov

Znalosť trhu práce je jednou z podmienok kvalitného plánovania ľudských zdrojov. Organizácia sa pri tejto činnosti rozhoduje či sa bude orientovať na vnútropodnikový trh práce, kde využije svoj vlastný potenciál ľudských zdrojov, alebo sa obráti na vonkajší trh práce a umožní vstup novej pracovnej sily do organizácie.

Armstrong tento vonkajší trh práce rozčleňuje na lokálny, regionálny, národný a medzinárodný trh práce (Armstrong 2007, s.308). Hroník okrem tohto geografického členenia si trh práce segmentuje na jednotlivé zdroje napríklad na vysoké školy, konkurenčné firmy, voľný trh práce, armádu apod.). V rámci personálneho marketingu musí mať organizácia prehľad o všetkých možných zdrojoch budúcich zamestnancov, aby si mohla k nim nájsť cestu, resp. cestu ktorou sa môžu dostať do firmy (Hroník 2007, s. 27).

Informácie, ktoré organizácia zozbiera o trhu práce sa stávajú kľúčom k plánovaniu ľudských zdrojov. Organizácia má možnosť na základe vyhodnotenia aktuálnych informácií zareagovať na hrozby, a naopak využiť príležitosti, ktoré jej trh umožňuje.

1.3 Analýza práce

Analýza práce predstavuje dôležitú vstupnú personálnu činnosť, ktorá tvorí základ pre ďalšie nadväzujúce činnosti. Analýza práce je získavanie, zhromažďovanie a overovanie podrobných informácií o práci, pra-

covnom mieste, úlohách a pracovných povinnostiach spojených s týmto pracovným miestom.

Kachaňáková v súvislosti s informáciami potrebnými k analýze práce píše, že informácie musia spĺňať niektoré všeobecne platné požiadavky. Zaraduje medzi ne najmä dostupnosť a hospodárnosť pri ich získavaní, ale aj aktuálnosť, objektívnosť, presnosť a zrozumiteľnosť (Kachaňáková 2008, s. 57).

Výstižne do tabuľky zoradil Palán popis pracovného miesta a popis požiadaviek na zamestnanca:

Tabuľka č. 1 Popis pracovného miesta a požiadaviek na zamestnanca

POPIS PRACOVNÉHO MIESTA	POPIS POŽIADAVIEK NA ZAMESTNANCA
Požiadavky na profesiu, organizačné začlenenie	Fyzické (somatické) požiadavky (sila, zručnosť, sedavá práca, cestovanie)
Požiadavky práce, jej náročnosť (povinnosti, zodpovednosť)	Duševné (psychické) požiadavky (úroveň znalostí, duševné schopnosti)
Spolupráca s okolím (nadväznosti, náročnosť, dôležitosť)	Kľúčové kvalifikácie (jazykové znalosti, zvláštne zručnosti, vodičský preukaz)
Norma výkonu (presnosť, kvalita, výkonnosť)	Kvalifikačné požiadavky (vzdelanie, ďalšia odborná príprava, prax)
Obvyklé pracovné podmienky (fyzikálne, sociálne, platové)	Zručnosti psychomotorické, sociálne
Možnosť zaučenia, eventuálne vyučenia	Požiadavky osobnostné – charakterové postoje, temperament, schopnosť učiť sa, hodnotová orientácia)

Zdroj: PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 14

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť organizácii začlenenie psychologických nástrojov do výberového procesu. Predchádzajúca tabuľka zreteľne ukazuje potrebu začlenenia týchto nástrojov do výberového procesu, pretože v popise požiadaviek na zamestnanca sú kladené nároky na osobnostné a charakterové postoje, temperament, schopnosť učiť sa, na hodnotovú orientáciu a iné požiadavky, ktoré úzko súvisia

s osobnosťou človeka. Možnosť zmerať a porovnať tieto osobnostné a charakterové postoje pri výberovom procese ponúkajú práve psychologické nástroje, ktoré budú bližšie opísané v kapitole 4.

Pri analýze práce je potrebné zozbierať väčšie množstvo informácií, ktoré následne vyhodnocujeme a zostavujeme popisy pracovných miest, požiadaviek na zamestnanca, alebo profesiogramy. V nasledujúcej kapitole si predstavíme najčastejšie používané metódy získavania informácií.

1.3.1 Metódy zisťovania informácií o pracovnom mieste

Existuje niekoľko metód zisťovania informácií o pracovnom mieste a výber tej najvhodnejšej je podmienený účelom, na ktorý sa analýza pracovného miesta použije. Medzi najznámejšie metódy patrí pozorovanie, rozhovor a dotazníková metóda.

Koubek označuje **pozorovanie** za jednoduchú metódu, ktorá sa môže použiť samostatne alebo spoločne s inými metódami. Osoba, ktorá analyzuje pracovné miesto pozoruje pracovníka vykonávajúceho prácu a podrobne si zaznamenáva informácie popisujúce prácu. Tieto záznamy odpovedajú na otázky čo robí, ako to robí, koľko času tomu venuje, aké zariadenie a pracovné pomôcky používa, aké sú pracovné podmienky a pod. Podľa Koubka je nevýhodou tejto metódy to, že je obmedzená na práce majúce krátky a opakujúci sa cyklus. Pozorovateľ musí byť zručný a vyškolený, aby vedel dôležité informácie zaznamenávať (Koubek 2006, s. 72).

Ďalšou metódou zisťovania informácií o pracovnom mieste je **rozhovor**. Rozhovor je účinná a rýchla metóda, ktorá môže byť samostatnou metódou, alebo tvoriť doplnkovú metódu k pozorovaniu, alebo s dotazníkom. Osoba, ktorá má za úlohu zozbierať informácie potrebné k analýze pracovného miesta môže použiť štruktúrovaný, alebo neštruktúrovaný rozhovor. Štruktúrovaný rozhovor prináša svoje výhody tým, že sú vopred stanovené otázky, čo vylučuje opomenutie dôležitých zistení. Ďalšou výhodou štruktúrovaného rozhovoru je aj to, že pri väčšom počte opýtaných zamestnancov tento spôsob uľahčuje porovnávanie získaných informácií. Nevýhodou je jeho časová náročnosť. Poslednou najčastejšie používanou metódou získavania informácií je **dotazníková metóda**.

Podľa Kachaňákovej má táto metóda široké uplatnenie, pretože umožňuje získať väčšie množstvo informácií za relatívne krátky čas. Dotazníková metóda sa môže používať dlhodobo a postupne sa môže vylepšovať. Príprava dotazníkov je náročná a výsledná kvalita je do veľkej miery ovplyvnená schopnosťami tvorcov dotazníkov. V dotazníkoch sa môžu použiť objektívne otázky, otázky s alternatívnymi odpoveďami: áno, nie, alebo môžu obsahovať tzv. otvorené otázky. Dotazník zvyčajne vyplnía držiteľ pracovného miesta a následne aj jeho bezprostredný nadriadený (Kachaňáková 2008, s. 58).

1.3.2 Profesiografia a profesiogram

Výkon každej profesie je podmienený psychickými vlastnosťami človeka. Napríklad pri výbere zamestnancov je dôležité identifikovať nároky profesie na určité psychické procesy ako sú pozornosť, myslenie, pamäť a iné. Pomocnú ruku nám v tejto oblasti podáva profesiografia.

Podľa Szarkovej sa v literatúre označuje pojmom profesiografia súbor interdisciplinárnych metód, ktoré sa aplikujú s cieľom psychologicky analyzovať pracovnú činnosť (Szarková 2009, s. 114).

Provazník označuje profesiografiu ako súbor rozmanitých metód a metodických prístupov zameraných na skúmanie a rozbor určitej profesie a na poznanie jej psychologicky významných charakteristík (Provazník, 1997, s. 50).

Predchádzajúce odborné definície naznačujú, že profesiografia je metóda psychológie. Môžeme to však doplniť o to, že je to všeobecná metóda rozboru a opisu pracovnej činnosti a jej náležitostí.

Podľa Pikalu sa profesiografické techniky používajú v rôznych odvetviach vied, napríklad antropológii, fyziológii a sociológii. Používajú ju aj pracovníci technických a ekonomických odborov (Pikala, 1972, s. 49). Postupy ako aj techniky na získavanie a spracúvanie psychologicky významných charakteristík práce sa označujú pojmom – psychologická profesiografia. Existuje niekoľko metód psychologickéj profesiografie. Szarková ich vymedzila takto:

- Opisné metódy
- Aktívne metódy
- Experimentálne metódy

- Špeciálne metódy

Opisné metódy analyzujú pracovnú činnosť z hľadiska času a nárokov na pohyb. Ich výsledkom sú časové a pohybové štúdie v rámci určitej konkrétnej pracovnej činnosti. Medzi **aktívne metódy** Szarková zaraďuje napríklad metódu hospitácie, metódu minimalizovania rizikových úkonov a rizikových rozhodnutí, komunikačné testy a dotazníky pracovnej spokojnosti. Tieto metódy sa používajú v tzv. psychologickom balíku a sú namierené na odhalenie skrytých vnútropodnikových faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú činnosť. Samostatnú skupinu metód psychológie práce, ktoré sa v profesiografii používajú tvoria **experimentálne metódy**. Cieľom týchto metód je odhalenie subjektívnej dimenzie konkrétnej pracovnej činnosti a preto je dôležitá a nevyhnutná prítomnosť psychológa. **Špeciálne metódy** psychológie práce sa v profesiografii používajú hlavne pri analýze výsledkov pracovnej činnosti a rozbore kritických situácií a udalostí. Slúžia ako podklad pre stanovenie optimálnych postupov pre pracovné úlohy, ktoré sú zapracované aj do profesiogramov (Szarková, 2009, s. 115).

Výsledkom psychologickej profesiografie je psychologický profesiogram. Profesiogram je všestranným opisom pracovnej činnosti, alebo profesie, ktorá podlieha analýze. Odzrkadľujú sa v ňom nároky na psychiku zamestnanca, ktorý má konkrétnu pracovnú činnosť vykonávať.

Psychologický profesiogram podľa Szarkovej obsahuje

- všeobecnú charakteristiku pracovnej činnosti - profesie
- súhrn povinností zamestnanca
- opis obsahu pracovnej činnosti z hľadiska používaných pohybov
- opis predmetu pracovnej činnosti
- opis objektívnych podmienok pracovnej činnosti (fyzické, psychické, sociálne)
- prehľad požiadaviek na zamestnanca z hľadiska fyzickej, psychickej a odbornej spôsobilosti na výkon danej profesie
- charakteristiku postavenia profesie zo spoločenského hľadiska, ktorá zároveň zahŕňa vymedzenie spoločenskej zodpovednosti zamestnanca.

Profesiogramy sa používajú pri výbere, vyhľadávaní a prijímaní pracovníkov, pri ich rozmiestňovaní, pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti, pri zisťovaní príčin pracovného neúspechu, tiež sa používajú pri hodnotení

pracovníkov. Profesiogramy nie sú nemenné. Vzhľadom na to, že v súčasnosti sa profesie rýchlo menia musí sa táto zmena aplikovať aj do profesiogramov za tým účelom, aby boli stále použiteľné a hlavne aktuálne. (Szarková, 2009, s. 116-117).

Pikala rozčleňuje psychologickú profesiografia do dvoch fáz. Prvú fázu nazýva analytická a deskriptívna, lebo sa v nej zozbierajú a roztriedia všetky prístupné poznatky o profesiách. Následne sa z týchto informácií zostavuje komplexný profesiogram, ktorý tvorí základ profesiografického archívu a môže sa univerzálne využívať v psychológii práce ako aj v ostatných odvetviach organizácie. Druhá fáza je syntetická a deduktívna. Z komplexných profesiogramov sa vypíšu tie charakteristiky, ktoré sú potrebné na konkrétne účely a z nich sa zostavia špeciálne profesiogramy pre potrebu psychologickéj praxe napríklad pri psychologických výberoch zamestnancov. Do špeciálnych profesiogramov sa musia stále premietat nové získané skúsenosti pri ich praktickej aplikácii. Preto profesiografiu nemožno pokladať za definitívne skončenú (Pikala, 1972, s. 57).

Obaja autori Szarková aj Pikala považujú profesiogram za flexibilný psychologický nástroj, ktorý nachádza využitie v organizáciách nielen pri výberových procesoch, ale aj pri rozmiestňovaní a hodnotení pracovníkov. Zhodujú sa v tom, že profesiogram sa musí neustále aktualizovať v závislosti na zmenách v jednotlivých profesiách. Organizácia, ktorá vlastní vypracovaný profesiogram má vytvorené podmienky, na aktívne využitie tohto psychologického nástroja ako podporného prostriedku pri procese získavania a výberu zamestnancov. V nasledujúcej časti sa budeme podrobnejšie venovať práve procesu získavania zamestnancov a to tým, že si zadefinujeme požiadavky na zamestnanca, ktoré už boli okrajovo spomenuté v tabuľke č. 1 (kap. 1.3), zhodnotíme výber zdroja zamestnancov a priblížime si metódy získavania zamestnancov.

1.4 Proces získavania zamestnancov

Pre účely tejto práce budem používať pojem získavanie zamestnancov a nie termín nábor, ktorý sa vyskytuje vo viacerých zdrojoch (Milkovich, Boudreau 1993, Foot, Hook 2002). Takže získavanie a výber sú procesy, ktoré sú na seba úzko naviazané, a za optimálnych podmienok predstavujú nepretržitý proces, ktorý zabezpečuje, aby organizácia mala

dostatočný počet zamestnancov potrebných k dosahovaniu cieľov organizácie. Zároveň každý jeden osobitne má svoje špecifické potreby a náležitosti, ktoré musia byť splnené, aby bol proces získavania a výberu úspešný. Podrobnejším popisom týchto špecifických potrieb a náležitostí sa budem zaoberať v nasledujúcich kapitolách.

Predpokladom na úspešnosť tohto kroku je v predchádzajúcej kapitole spomínaná dôkladne vypracovaná analýza práce a jej výstupné popisy pracovnej činnosti, alebo profesiogramy.

Kachaňáková opisuje úlohy získavania zamestnancov takto:

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje
- informovať o týchto voľných pracovných miestach a zároveň o organizácii
- motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v organizácii
- zhromaždiť základné informácie o potenciálnych uchádzačoch a
- zabezpečiť uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky

(Kachaňáková 2008, s. 69).

Získavanie zamestnancov nie je len jednosmerná činnosť organizácie, ktorá potrebuje obsadiť voľné pracovné miesta. Ide o proces v ktorom sa na druhej strane nachádzajú uchádzači o zamestnanie. Organizácia poskytuje informácie o pracovnom mieste, a naopak uchádzači spätne poskytujú informácie o sebe a tým prebieha tok informácií navzájom.

Autori Milkovich a Boudreau tento proces nazývajú dvojsmerný komunikačný proces. Záujemcovia o prácu potrebujú podrobné informácie o tom, čo im organizácia môže ponúknuť a organizácia požaduje presné informácie o tom akí by boli záujemcovia o prácu zamestnancami, keby boli prijatí. Aj uchádzači, aj podnik vysielajú signály o podmienkach, ktoré by ponúkanú prácu charakterizovali. Záujemcovia sa snažia signalizovať, že sú ako kandidáti zaujímaví a že by im mali byť práca ponúknutá. Od organizácie sa snažia získať také informácie, ktoré by im umožnili zvážiť či naozaj chcú do ponúkanej práce nastúpiť. Organizácia má záujem vyslať také signály aby sa pre uchádzačov stala dobrým miestom na prácu (Milkovich, Boudreau 1993, s. 255).

1.4.1 Definovanie požiadaviek

Definovanie požiadaviek na zamestnanca je podrobný popis pracovných schopností, vedomostí, skúseností, zručností a kvalifikácie akú má mať uchádzač o pracovné miesto.

Detailnejšie tieto požiadavky opisuje Armstrong, ktorý ich rozdeľuje na požiadavky pracovných funkcií, ktoré sú vyjadrené v profile role a na špecifikácie pracovného miesta čiže role. Role poskytujú základné informácie potrebné k zostaveniu inzerátov, pre informovanie sprostredkovateľských inštitúcií a pre hodnotenie uchádzačov. Definícia profilu určitej role zas uvádza prehľad odborných schopností, požiadaviek na vzdelanie a prax a vytvára tak kritéria, na základe ktorých budú uchádzači posudzovaní pri výberovom pohovore alebo pomocou testu pracovnej spôsobilosti. Upozorňuje, že najväčším nebezpečenstvom, ktorému je potrebné sa v tejto fázy vyhnúť je nadhodnotenie požadovaných schopností a kvalifikácie. Stanovenie nerealisticky vysokých požiadaviek na uchádzačov zvyšuje problémy s ich prilákaním a zároveň vedie k nespokojnosti medzi vybranými, pretože zisťujú, že ich talent a schopnosti nevyužívajú (Armstrong 2007, s. 343).

V súvislosti s požiadavkami na voľné pracovné miesto je dôležité sústrediť sa aj na to, aby požiadavky neboli diskriminujúce. Členovia výberovej komisie musia rovnako zaobchádzať s účastníkmi výberového procesu a nemôže dochádzať k diskriminácii na základe náboženstva alebo viery, zdravotného postihnutia, veku alebo sexuálnej orientácie.

1.4.2 Výber zdroja zamestnancov

Ďalším krokom získavania zamestnancov hneď po zadefinovaní si požiadaviek na zamestnanca je vybrať si zdroj, z ktorého bude organizácia čerpať nových zamestnancov. Rozhodnutie je podmienené viacerými faktormi. Ak sa v organizácii nachádza systematické sledovanie zamestnancov z hľadiska ich výkonu a správania, tak je veľký predpoklad, že organizácia môže čerpať nových zamestnancov z vlastných zdrojov, lebo na základe presných informácií vie odhadnúť vhodnosť kandidátov.

Kachaňáková medzi interné zdroje zaraďuje zamestnancov, ktorí nemajú využitie na pôvodných pracovných miestach z dôvodu nových

technológii, alebo z dôvodu organizačných zmien. Do interných zdrojov patria aj zamestnanci, ktorí majú pocit, že ich schopnosti nie sú dostatočne využité na súčasnom pracovnom mieste a nakoniec sú to zamestnanci, ktorí majú záujem prejsť na iné miesto v organizácii. Do externých zdrojov Kachaňáková zaraďuje absolventov vzdelávacích inštitúcií, zamestnancov iných organizácií a voľné pracovné sily na trhu práce (Kachaňáková 2008, s. 72).

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené výhody a nevýhody oboch zdrojov. Organizácia musí zvážiť silné a slabé stránky a vybrať pre seba to riešenie, ktoré bude optimálne s prihliadnutím na ekonomickú stránku, na situáciu na trhu a v konečnom dôsledku musí prihliadať aj na kvalitu svojich vlastných zamestnancov.

Tabuľka č. 2 Výhody na nevýhody interných zdrojov

<i>Výhody interných zdrojov</i>	<i>Nevýhody interných zdrojov</i>
Vyššia motivácia zamestnancov Nižšie náklady Rýchlejšia adaptácia Zamestnanec pozná firemnú kultúru Organizácia pozná zamestnanca	Obmedzený výber Podniková slepota Neprijatie kolegami Stupňuje sa rivalita Zvýšené náklady na vzdelávanie

Tabuľka č. 3 Výhody na nevýhody externých zdrojov

<i>Výhody externých zdrojov</i>	<i>Nevýhody externých zdrojov</i>
Širšia možnosť výberu zamestnancov Nové pohľady Nové prístupy riešenia problémov Získanie hotového zamestnanca Znížené náklady na vzdelávanie	Vyššie náklady na získanie zamest. Pomalšie obsadenie miesta Dlhšia adaptácia Vyššia fluktuácia Zamestnanec nepozná firmu

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A., *Personálny manažment*, Bratislava: Iura Edition, 2008, s. 73.

1.4.3 Metódy získavania zamestnancov

Jednotlivé kroky v procese získavania a výberu zamestnancov idú chronologicky po sebe. Organizácia definovala svoje požiadavky na za-

mestnanca, vybrala si zdroje a na základe týchto informácií si v ďalšom kroku zvolí metódy získavania zamestnancov. Je ich niekoľko, ale pre účely tejto práce budem bližšie špecifikovať len niektoré z nich, ktoré by pripadali do úvahy v konkrétnej organizácii. Najčastejšie používanou metódou je **inzercia**. Inzerovať môžeme v tlači, v rozhlase, v televízii alebo na internete.

Kachaňáková pripomína, že efektívna inzercia z formálneho hľadiska pozostáva z niekoľkých krokov:

- voľba média
- načasovanie inzerovania
- veľkosť a umiestnenie inzerátu
- titulok inzerátu a typ písma
- obsahové hľadisko

Voľbu média si organizácia určí podľa toho akú pozíciu chce obsadiť. Ak hľadá vysoko kvalifikovaného špecialistu, inzerát uvedie v odbornom časopise. Ak obsadzuje manuálne pracovné miesto volí lokálne médium a ak hľadá manažéra volí organizácia celoštátne médium. Pri načasovaní inzerovania sa organizácia musí priblížiť miestnym zvyklostiam. Napríklad na Slovensku je bežnou praxou sledovanie inzerátov v sobotných novinách na rozdiel od zahraničnej literatúry, kde sa neodporúča inzerovanie pracovnej ponuky v sobotu. Veľkosť inzerátu často deklaruje význam pracovného miesta, ktoré organizácia ponúka. Existujú určité pravidlá úspešnosti inzerátu. Nie je úplne pravda, že čím je inzerát väčší, tým osloví viac ľudí. Príliš veľký inzerát môže byť prehliadnuteľný. Najvýhodnejšie je umiestnenie inzerátu na prvú stranu vpravo hore, alebo uprostred stránky skôr vpravo. Čo sa týka titulu inzerátu musí byť kontrastný, aby nespĺýval so svojím okolím. Zvýraznenie pomôže aj ponúkanému pracovnému miestu. Inzerát bude vyzeráť kompaktné ak bude celý napísaný jedným typom písma, veľkosť písma nemusí byť rovnaká. Ak je obsah inzerátu napísaný, tak že obsahuje dostatok potrebných informácií, slúži organizácii ako prvá selekcia uchádzačov (Kachaňáková 2008, s. 74).

Informácie o obsahovej stránke inzerátu z dôvodu konkrétneho využitia ako manuálu pri zostavovaní inzerátov doplním o položky, ktoré by mal obsahovať inzerát podľa Koubka:

- a) názov práce (pracovné miesto, zamestnanie)
- b) stručný popis práce a charakteristiku činností organizácie
- c) miesto, kde sa bude práca vykonávať
- d) názov a adresa organizácie
- e) požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a schopnosti uchádzača
- f) požiadavky na vek, ale len ak je to skutočne potrebné a legálne
- g) pracovné podmienky, plat, ostatné odmeny a výhody a pracovná doba
- h) možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja
- i) dokumenty požadované od uchádzača
- j) pokyn pre uchádzača ako, kde a dokedy by sa mal o zamestnanie uchádzať, poprípade sa o ňom bližšie informovať (Koubek 2006, s. 138).

Okrem inzerovania je ďalšou metódou získavania zamestnancov **internet**. Neslúži len na to, aby organizácia prostredníctvom internetu uverejňovala svoje inzeráty s ponukou voľných pracovných miest. Internet slúži aj na aktívne vyhľadávanie zamestnancov a to vďaka prevádzkovateľom stránok, ktorí umožňujú uchádzačom o zamestnanie uverejňovať svoje životopisy. Táto metóda je rýchla a relatívne finančne nenáročná. Ak organizácia uvažuje o vlastných zdrojoch zamestnancov využívajú sa dva spôsoby. **Priame oslovenie zamestnanca** je náročnejšie na sledovanie jeho doterajšej práce, výsledkov a hodnotení. Druhý spôsob je jednoduché umiestnenie **vývesky** s informáciami o voľnom pracovnom mieste v dostupných priestoroch organizácie, alebo využitie firemného obežníka. O výhodách a nevýhodách využitia interných a externých zdrojov zamestnancov som už informovala v kapitole 3.1.2. Medzi ďalšie metódy získavania zamestnancov sa zaraďujú **vývesky a letáky**, ktoré sú tiež finančne menej náročné ako inzercia. Ich umiestnenie môže byť priamo do poštových schránok obyvateľov, alebo na verejných priestranstvách napríklad zástavke hromadnej dopravy. Je dôležité si uvedomiť, že táto forma nie je vhodná pre vyššie postavené profesie. Nasledujúca možnosť je **spolupráca s úradmi práce, vzdelávacími inštitúciami** alebo priame oslovenie **personálnej agentúry** s požiadavkou na obsadenie voľného pracovného miesta. Niektoré organizácie využívajú ako metódu získavania zamestnancov svoju **vlastnú databázu uchádzačov**. Túto databázu tvoria záujemcovia o prácu, ktorí sa osobne informujú na voľné pracovné miesta, alebo písomne zaslali žiadosť o prijatie do zamestnania.

V súčasnosti je využívanou metódou aj **personálny lízing**. Táto možnosť je pre organizáciu výhodná, v prípadoch keď potrebuje v krátkom čase obsadiť pracovné miesta len na určitú dobu. Nemusia prijímať svojich nových zamestnancov, s čím je spojené veľké množstvo personálnej práce a starostlivosti o zamestnanca, ale využijú služby personálneho lízingu a tým povinnosti organizácii odpadajú, lebo sa o ne postará samotná agentúra.

Oboznámením sa s predchádzajúcimi informáciami sme sa priblížili k záverečnej fázy procesu získavania zamestnancov a dostávame sa k ďalšiemu kroku v tejto kapitole a tým je samotný proces výberu zamestnancov.

1.5 Proces výberu zamestnancov

Výber pracovníkov sa pokladá za činnosť pri ktorej sa najskôr vytriedia získané informácie o uchádzačoch, následne sa zvolí vhodná metóda výberu a prejde sa k samotnému výberu za pomoci určených nástrojov.

French rozumie pod pojmom proces výberu posudzovanie kandidátov podľa rôznych parametrov. Od konkrétnych a merateľných ako sú napríklad kvalifikácia a roky praxe, až po abstraktné čiže osobné charakteristiky ako je napríklad vodcovský potenciál. Organizácia sa pritom spolieha na rad výberových nástrojov, medzi ktoré zaraďuje formuláre žiadostí, referencie, testy, psychologické testy a pohovory. Všetky tieto nástroje musia spĺňať prísne požiadavky a ich význam a zákonitosti ich vplyvu na jednotlivých uchádzačov o zamestnanie a aj na organizáciu ako celku musia byť vyberané starostlivo a uvážene (French 1986, s. 250).

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať dôležitému kroku a tým je práca s informáciami získanými od uchádzačov a ich triedenie a pripravovanie k samotnému výberu zamestnancov.

1.5.1 Triedenie získaných informácií

Milkovich a Boudreau tvrdia, že pri výbere zamestnancov je dôležité najskôr získať dostatočné množstvo informácií o uchádzačoch

a následne tieto informácie vyselektovať takým spôsobom, že uchádzači čo nespĺňajú požadovanú kvalifikáciu sa vyradujú skôr ako prikrčíme k zhromažďovaniu podrobnejších informácií o tých, ktorí kritéria aspoň zhruba spĺňajú (Milkovich, Boudreau 1988, s. 399).

Margaret Foot a Caroline Hook vidia hlavný cieľ výberového procesu v tom, aby bol vybraný najvhodnejší kandidát na voľné pracovné miesto. Hlavný cieľ podmieňujú splnením pomocných cieľov, ktoré sú zhromaždiť toľko relevantných informácií, koľko sa len dá. Následne ich usporiadať a vyhodnotiť. Tiež je dôležité poskytnúť aj uchádzačom také množstvo informácií, aby sa mohli rozhodnúť či budú akceptovať prípadnú ponuku na zamestnanie (Foot, Hook 2002, s. 83).

Zhromažďovanie prvých informácií má väčšinou formu písomného charakteru. Medzi získané dokumenty a údaje patria: životopis, osobný dotazník, doklady o vzdelaní a referencie. V tomto kroku dochádza k ich triedeniu.

Kachaňáková tento krok nazýva formálna a obsahová analýza. Pri formálnej analýze sa ukáže či sú materiály kompletne a pri obsahovej analýze sa kontroluje správnosť údajov a eliminuje uchádzačov, ktorí nespĺňajú požadované kritériá, alebo ich osobný profil je menej vyhovujúci. Poskytuje možnosť roztriedenia informácií do troch kategórií, s ohľadom na nevyhnutné požiadavky spojené s pracovným miestom medzi ktoré sa dajú zaradiť: špeciálne odborné vedomosti, dĺžka praxe v obore a špeciálne skúsenosti. Do prvej kategórie bude zaradený každý uchádzač, ktorý spĺňa všetky kritéria na základe dodaných dokumentov. Môžu sa sem zaradiť aj kandidáti, ktorí vykazujú len malé odlišnosti od požiadaviek. Títo kandidáti postupujú do ďalšieho výberového kola. Do druhej kategórie budú zaradení tí uchádzači, ktorí sa odchýlili od požiadaviek, ale pre organizáciu sú aj tak zaujímaví. Stávajú sa čakaťmi v prípade opakujúceho sa výberu. Môžu sa sem zaradiť aj kandidáti, ktorých by organizácia mohla využiť pre iné pracovné miesto. Do tretej kategórie sú zaradení všetci tí kandidáti, ktorí nevyhoveli stanoveným požiadavkám (Kachaňáková 2008, s. 95).

1.5.2 Metódy výberu zamestnancov

Problematiku triedenia získaných informácií z predchádzajúcej kapitoly už môžeme zaradiť k metódam výberu zamestnancov. Dá sa

charakterizovať ako predvýberová metóda. V nasledujúcej časti sa budeme venovať ďalším metódam výberu. Viacerí autori (Armstrong 2007, Stýblo 1993, Kachaňáková 2008, Koubek 2006, Vetráková a Seková 1997) sa zhodujú v tom, že neexistuje metóda, pomocou ktorej možno okamžite, objektívne a presne poznať uchádzača o pracovné miesto. Túto činnosť uľahčuje používanie kombinácie metód výberu. Z obsahového hľadiska sa metódy výberu členia na už vyššie spomínanú analýzu dokumentov o uchádzačovi, dotazník, referencie, grafologický rozbor rukopisu, assesment centre, odborné testy, psychologické testy a výberový pohovor.

Dotazník umožňuje podľa Vetrákovvej a Sekovej získať informácie podobného zamerania od viacerých uchádzačov v pomerne krátkom čase. Osobný dotazník vyplňajú všetci záujemcovia o prácu. Jeho výhodou je poskytnutie súhrnných základných údajov o pracovníkoch, ktoré sú podkladom na rozhovor. Vypovedacia hodnota dotazníka je určená štruktúrou otázok (Vetráková, Seková 1997, s. 74).

Podľa Koubka je **skúmanie referencií** pomerne často používanou metódou výberu pracovníkov. Referencie sú pracovné posudky z predchádzajúceho zamestnania, alebo od osôb, ktoré uchádzači poznajú (Koubek 2006, s. 172).

Stýbloi tiež tvrdí, že referencie sú v personálnom manažmente vyhľadávaným pomocníkom. Slúžia ako pomôcka pre objektívny pohľad na uchádzača a popri ostatných metódach tvoria ďalší zdroj informácií. Zároveň hneď upozorňuje aj na ich nevýhody, ktorými sú hlavne možnosť vedomého skreslenia skutočností tými, ktorí referencie podávajú, v odmietnutí podávať referencie alebo pri hodnotení využíva tendencia stredného hodnotenia čo je v duchu nikomu neublížiť ani ho nevychváliť.

Grafologické testy nie sú často využívanou metódou výberu uchádzačov. Sú považované za doplnok dotvárajúci obraz o uchádzačovi. V praxi sa väčšinou volí jednoduchšia forma a to je tá, že časť životopisu, alebo niektorá pasáž dotazníku sa vyplnía vlastnou rukou uchádzača. Výsledky sú však natoľko špecifickou záležitosťou, že pre prax majú iba malú hodnotu. (Stýblo 1993, s. 289).

Podľa Kachaňákovvej pri grafologickom rozbere rukopisu sa vychádza z toho, že sa podľa veľkosti a typu písma, jeho sklonu a hustoty môže skúmať sociálna štruktúra ľudskej bytosti a tak predpokladať jej budúci pracovný výkon v nejakej role (Kachaňáková 2008, s. 98).

Ďalšou metódou výberu zamestnancov je **assessment centre**. V preklade tento termín znamená hodnotiace centrá. Poskytujú komplexnejší prístup k výberu zamestnancov a to tým, že účastníci týchto assessment centier prechádzajú niekoľkými úlohami. Napríklad vypracovávajú písomné práce, zúčastňujú sa rôznych testov a pohovorov, ale hlavne sa zúčastňujú skupinových aktivít, ktoré simulujú ich potencionálnu prácu. Behom týchto simulácií ich pozorujú odborníci a následne vyhodnocujú vhodnosť jednotlivých kandidátov na pracovné miesto.

Armstrong uvádza, že assessment centrá poskytujú dobrú príležitosť zistiť, do akej miery uchádzač vyhovuje kultúre organizácie. Podrobnejšie sa venuje činnosti assessment centier a zisťuje, že najväčšiu pozornosť sústreďujú na správanie. Používajú rôzne úlohy, ktoré zachytávajú a simulujú kľúčové aspekty práce. Tieto úlohy zahŕňajú hranie rolí, kde sa predpokladá, že výkon uchádzača behom týchto simulácií predpovedá jeho budúce pracovné správanie. Pohovory a testy slúžia ako dodatok k skupinovým úlohám. Objektivita hodnotenia je dosiahnutá tým, že všetky činnosti hodnotí niekoľko vyškolených pozorovateľov. Armstrong pokladá za žiadúce, aby do akcie boli zapojení vedúci pracovníci. Práca assessment centier má priaznivý vplyv aj na uchádzačov, lebo im poskytuje možnosť vcítiť sa do organizácie a jej hodnôt, takže sa potom môžu lepšie rozhodnúť, či im práca v organizácii bude vyhovovať (Armstrong 2007 s. 362).

Medzi najčastejšie používané metódy výberu zamestnancov sa zaraďujú **výberové testy a výberové pohovory**. Vzhľadom na ich frekvenciu využitia v praxi si ich podrobnejšie predstavíme v nasledujúcich samostatných častiach.

1.5.3 Výberové testy

Výberové testy slúžia na porovnanie vlastností a schopností uchádzačov o zamestnanie s požiadavkami na voľné pracovné miesto. Výberové testy sú doplnkovou metódou výberu zamestnancov. Existuje niekoľko druhov testov, ale ich použiteľnosť súvisí s tým za akým účelom sa používajú. Môžu sa navzájom kombinovať a tým sa zvyšuje ich

vypovedacia hodnota. Najčastejšie sa v praxi môžeme stretnúť s používaním odborných a psychologických testov.

Odborné testy sa podľa Hroníka používajú vo viacerých firmách. Firmy si ich väčšinou zostavujú samé, pretože detailnejšie testovať odbornosť pri rozhovore je časovo náročné. Hlavným cieľom použitia odborných testov je roztriedenie kandidátov podľa presne stanovených kritérií odbornosti (Hroník 2007, s. 172).

Zmysel odborných testov Stýblo vidí v overovaní schopností a znalostí, ktoré sa viažu k výkonu určitej činnosti (Stýblo 1993, s. 287).

Výhodnosť používania odborných testov našla Kachaňáková v ich nízkej časovej a finančnej náročnosti a možnosti porovnania jednotlivých kandidátov.

Odborné testy rozdeľujeme do dvoch skupín:

- jednodimenzionálne – sú zamerané na jednu oblasť odbornosti uchádzača. Uchádzač väčšinou robí praktickú skúšku alebo test správania, ktoré sú zamerané na elementárne zručnosti alebo fyzické dispozície. Takto sa dá napríklad testovať obsluhovanie zariadenia, používanie textových editorov alebo preklad textu
- viacdimenzionálne – mapujú odbornosť uchádzača všestranne. Známu formou takéhoto druhu testu je test „pero – papier“. Uchádzač odpovedá na odborné otázky, ktoré sú rozdelené do viacerých oblastí s ktorými sa bude uchádzač pri budúcej práci stretávať (Kachaňáková 2008, s. 97).

„Účelom **psychologických testov** je poskytnúť objektívny nástroj merania individuálnych schopností alebo charakteristík. Používajú sa k tomu, aby tým ktorí vyberajú pracovníkov umožnili lepšie poznať jednotlivcov tak, aby bolo možné predvídať, do akej miery budú na nejakom pracovnom mieste úspešní“ (Armstrong 2007, s. 387).

Kolman uvádza, že psychologické testy umožnili skúmanie a praktické využitie poznatkov o rozdieloch v správaní ľudí. Využitie psychologických testov vidí v predpoklade, že ľudské správanie, myslenie a prežívanie úzko súvisia (Kolman 2004, s. 31).

Existuje niekoľko rôznych psychologických testov, rozdeľujú sa podľa toho na akú oblasť sa zameriavajú. Vo všeobecnosti ich môžeme rozdeliť na výkonové testy, testy osobnosti a projektívne testy.

Podľa Kachaňákovej sú **výkonové testy** zamerané na meranie logického myslenia, pohotovosti, schopnosti záťaže a schopnosti sústrediť sa. Testom sa meria výkon uchádzača, takým spôsobom, že sa zaznamenáva počet správnych a nesprávnych odpovedí. Do tejto skupiny zaraďuje aj inteligenčné testy, testy pozornosti a testy psychomotorického tempa. Výkonové testy sú základom psychologických testov, ktoré psychológovia používajú. **Testy osobnosti** sa používajú na odhalenie individuálnych povahových čŕt uchádzačov. Najčastejšou formou testov osobnosti sú osobnostné dotazníky. Nakoniec sú to skupiny psychologických testov, ktoré sa vyskytujú pod termínom **projektívne testy**. Pri testovaní nie je na prvý pohľad zrejmé, čo je predmetom testovania. Podnetová situácia dáva mnoho významov, takže testovaný nemôže mať svoju odpoveď pod kontrolou. Výklad projektívnych testov patrí do kompetencie odborníka - psychológa. Mnohé z projektívnych testov sú použiteľné len pre klinickú prax (Kachaňáková 2008, s. 98).

Z predchádzajúcich teoretických zhrnutí psychologických testov vychádza, že použitie testov pri výberovom procese nám poskytuje možnosť objektívne nahliadať na meranie schopností a charakteristík uchádzačov, ale stále musíme mať na mysli, že je to len podporná pomôcka pri výbere nových zamestnancov.

1.5.4 Výberové pohovory

Výberový pohovor patrí medzi najčastejšie používané metódy výberu zamestnancov. Jeho úlohou je overenie si už známych, alebo získanie nových informácií o uchádzačoch a následné vyhodnotenie týchto informácií tak, aby bolo možné predpovedať pracovný výkon uchádzača a porovnať ho s ostatnými uchádzačmi o zamestnanie. Pri výberovom pohovore môže zamestnávateľ bližšie spoznať osobné vlastnosti, schopnosti a skúsenosti uchádzačov. Ďalej môže napríklad skúmať ako uchádzač prejavuje svoje emócie, či zistiť aký má vzťah k úlohám a to napríklad prostredníctvom plnenia modelových úloh. Pri výberovom pohovore sa zároveň vyskytuje príležitosť posúdiť či osoba uchádzajúca sa o zamestnanie zapadne do kolektívu.

Armstrong uvádza, že výberový pohovor by mal odpovedať na tieto tri otázky:

- Môže uchádzač vykonávať danú prácu – má na to požadované vedomosti a schopnosti?
- Chce uchádzač vykonávať danú prácu?
- Ako uchádzač zapadne do organizácie?

Pohovor charakterizuje ako účelovú konverzáciu. Táto konverzácia by mala byť riadená a kontrolovaná. Obe strany sa snažia získať informácie, podľa ktorých sa môžu rozhodnúť. Organizácia sa rozhoduje, či ponúkne uchádzačovi pracovné miesto a uchádzač sa rozhoduje, či má ponuku prijať (Armstrong 2007, s. 369).

Organizácia a príprava pohovoru

Organizácia pohovoru znamená, že ešte pred začiatkom samotného výberového pohovoru, musíme zvládnuť prípravnú fázu, ktorá je zameraná na stanovenie počtu uchádzačov a hodnotiteľov, zabezpečiť časový harmonogram, vyhovujúcu miestnosť pre výberový pohovor, ale aj zodpovedajúce priestory, v ktorých budú uchádzači čakať na pohovor. Úplnou samozrejmosťou je zabezpečiť technické vybavenie.

Starostlivá príprava má veľký význam a predstavuje v prvom rade preskúmanie už získaných dokladov od uchádzača a porovnať ich s požiadavkami na pracovné miesto. V tejto fáze je najdôležitejšie zistiť aké otázky uchádzačovi treba položiť, aby sme vyplnili medzery v informáciách poskytnutých o uchádzačovi inými metódami výberu.

French tvrdí, že v rozhovore sa môžeme dozvedieť nielen doplňujúce údaje, ale aj úplne nové informácie o uchádzačoch. Najmä pri rozhovoroch používaných pri posudzovaní nehmotných faktorov, ako je motivácia a nadšenie, ktoré nemôže byť uvedené vo formulári žiadosti o zamestnanie, alebo v dotazníku (French 1986, s. 262).

V tomto štádiu existujú tri základné otázky na ktoré podľa Armstronga musíme odpovedať:

- Aké kritériá je treba používať pri výbere konkrétneho uchádzača?. Môžu byť rozdelené na základné (podstatné), alebo žiadúce a budú sa týkať požadovaných skúseností, vzdelania a schopností tak, ako to vyplýva zo špecifikácie pracovného miesta.
- Čo ďalšie musíme pri pohovore získať, aby sme zistili, či uchádzač spĺňa základné kritériá výberu?

- Aké ďalšie informácie musíme pri pohovore získať, aby sme zistili, či budeme mať presný obraz toho, ako uchádzač spĺňa tieto kritériá? (Armstrong 2007, s. 372).

Príprava pohovoru z hľadiska obsahu a formy

Profesionálny prístup k výberovým pohovorom z hľadiska obsahu a formy znamená, jeho starostlivá príprava. Úlohou, ktorú je v tomto kroku potrebné splniť je výber obsahu a formy pohovoru. Vzhľadom na to, že existuje niekoľko druhov pohovorov, musíme sa zamerať na náš cieľ a na to aké informácie potrebujeme pohovorom od uchádzačov získať. Z hľadiska obsahu rozoznávame neštruktúrovaný rozhovor, štruktúrovaný rozhovor alebo kombináciu týchto dvoch a tým je pološtruktúrovaný rozhovor. Ďalšími rozhovormi, ktoré môžeme použiť sú buď stresový alebo rozhovor, ktorý rieši nejaký problém.

Bližšie sa k vysvetleniu tých rozhovorov vyjadruje Kachaňáková:

- **neštruktúrovaný rozhovor** – nemá vopred pripravené otázky, preto je problematická objektivita hodnotenia, ale aj zaznamenávanie odpovedí uchádzača.
- **štruktúrovaný rozhovor** – pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok a zároveň má každá otázka aj preferovanú, alebo modelovú odpoveď s príslušným bodovým ohodnotením. Značná miera objektivity je zabezpečená tým, že všetky otázky sa kladú všetkým uchádzačom. Pri vedení štruktúrovaného rozhovoru sa odpovede uchádzačov zaznamenávajú oveľa jednoduchšie a to na pripravenom hárku. To umožňuje oveľa väčšiu mieru koncentrácie na uchádzača ako pri neštruktúrovanom rozhovore.
- **kombinovaný**, tiež nazývaný **pološtruktúrovaný rozhovor** – ako už z názvu vyplýva je kombináciou dvoch predchádzajúcich rozhovorov. Jadro rozhovoru je štruktúrované a zároveň je daný aj priestor na voľný rozhovor. Pripravené otázky zaisťujú informácie, ktoré umožňujú objektívne porovnanie kandidátov a použitie voľných otázok nám umožní zistiť o uchádzačovi niektoré zaujímavé skutočnosti a lepšie posúdiť jeho osobnosť.
- **stresový rozhovor** – umožňuje zistiť odolnosť uchádzačov voči stresu. Pri tomto rozhovore je uchádzač vystavený silnému tlaku,

tým že rozhovor obsahuje rýchle, sugestívne a nepríjemné otázky. Účelom tohto rozhovoru je zistiť ako bude uchádzač reagovať.

- **rozhovor riešiaci nejaký problém** – uchádzačovi sa predostrie hypotetický problém, ktorý má za úlohu vyriešiť. Hodnotí sa nielen vyriešenie problému ale aj prístup k riešeniu problému.

Druhy výberového rozhovoru z hľadiska formy sú:

- **rozhovor 1+1** – ide o rozhovor medzi uchádzačom a jedným zamestnancom orgnizácie (môže ním byť budúci priamy nadriadený).
- **sekvenčný rozhovor** – uchádzač postupne prechádza cez viacerých odborníkov a každý z nich mu kladie špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje.
- **panelový rozhovor** – uchádzač neprechádza cez sekcie, ale odpovedá priamo pred konkurznou komisiou (panelom).
- **skupinový rozhovor** – rozhovor medzi viacerými uchádzačmi s jedným alebo viacerými odborníkmi (Kachaňáková 2008, s. 101).

Existuje ešte niekoľko druhov členenia rozhovorov, ale pre potreby tejto práce nie je dôležité zistiť všetky možné rozdelenia rozhovorov. Na porovnanie prikladám (Príloha č. 1) napríklad vymedzenie jednotlivých druhov rozhovoru podľa Hroníka.

Priebeh pohovoru

Pohovor sa skladá z niekoľkých fáz. Na úvod je nevyhnutné privítanie, predstavenie a vytvorenie príjemnej atmosféry. V jadre pohovoru priebeha hlavné časť a to je samotné interview a na záver zostávajú informácie o ďalšom postupe a rozlúčenie sa s uchádzačom.

Margaret Dale hlavnú časť pohovoru rozdeľuje na dve fázy a to zisťovaciu fázu, kde sa pýtajú členovia výberovej komisie uchádzačov. Uvádza, že kvalitné kladenie otázok a podrobné preverovanie dokáže zlepšiť efektivitu zisťovacej fázy. Ďalšiu časť pomenovala fáza odpovedajúca na dotazy. Práve tu majú uchádzači príležitosť položiť svoje otázky. V záverečnej fáze je hlavným bodom ukončenie pohovoru a je to aj posledná možnosť ako zanechať dobrý dojem na uchádzačovi. Poďakovať uchádzačovi, za to, že sa dostavil a venoval nám svoj čas by malo byť samozrejmou, spolu s informáciami kedy uskutočníme konečné rozhodnutie (Dale 2007, s. 75).

Aby priebeh pohovoru bol úspešný a dostali sme odpovede, ktoré potrebujeme musíme zvoliť vhodný typ otázok. Pri výbere typu otázky berieme do úvahy aký účel sledujeme a aký typ informácie si od uchádzača prajeme získať. Armstrong uvádza niektoré typy otázok, ktoré môžeme pri výberovom pohovore použiť, ale na druhej strane nás upozorňuje na otázky, ktoré by sme práve naopak použiť nemali.

Cieľom konkretizujúcich otázok je vyjasniť si nejakú skutočnosť. Očakávanou odpoveďou bude jasné, zrozumiteľné slovo, alebo krátka veta. Hypotetické otázky sa používajú v štruktúrovanom pohovore orientovanom na situáciu. Uchádzač má povedať ako by v konkrétnej situácii reagoval. Otázky zamerané na správanie sa používajú v rozhovoroch s cieľom zistiť správanie uchádzača v situáciách, ktoré boli označené ako kritické pre úspešný výkon práce na pracovnom mieste. Ďalšie typy otázok, ktoré môžeme použiť pri pohovore sa môžu podľa Armstronga zameriavať na spôsobilosť, motiváciu, na udržanie plynulosti pohovoru, alebo sa tam môžu vyskytnúť overovacie otázky, ktorými sa uistujeme, že sme porozumeli tomu čo uchádzač povedal. Nemôžeme zabudnúť na otázky, ktoré sa týkajú kariéry alebo sú zamerané na prácu, kde sa informujeme na konkrétne stránky uchádzačovej pracovnej histórie. Existujú otázky, ktoré by sme pri pohovore nemali používať. Takže Armstrong nám radí, aby sme sa vyhli otázkam, ktoré by mohli byť pochopené ako predpojatosť voči ľuďom určitého pohlavia, rasy alebo telesného handicapu (Armstrong 2007, s. 380 - 382).

Pri rešpektovaní všetkých predchádzajúcich odporúčaní ohľadne použitia otázok vo výberovom pohovore musíme ako zhrnutie alebo radu na záver témy o otázkach použiť malú pomôcku ako by otázky mali vyzeráť, ktorú vyslovil Kolman.

„Otázky, kladené pri rozhovore, by mali byť krátke, stručné a zrozumiteľné. Jednak im bude interviewovaný lepšie rozumieť a jednak mu to poskytne len obmedzený priestor na manévrovanie.“ (Kolman 2004, s. 138).

Vyhodnotenie pohovoru a konečné rozhodnutie

Konečnú fázu výberového pohovoru tvorí samotné vyhodnotenie pohovoru. Pohovor sa väčšinou končí rozhodnutím o prijatí uchádzača do zamestnania a ostatným zúčastneným uchádzačom sa oznámi rozhodnutie

o ich neprijatí. Hodnotenie uľahčuje kvalitná príprava pohovoru a vopred stanoveného kritéria a spôsobu hodnotenia. V nasledujúcej časti textu sa budeme venovať spôsobu hodnotenia a rozhodnutia, ktorý popisujú Foot a Hook.

Obe autorky (Foot, Hook) popisujú, že aj keď bol pohovor starostlivo štruktúrovaný, a mali ho pod kontrolou skúsení členovia výberovej komisie, ktorí používali veľký rozsah dobre vytvorených otázok, je v tejto fáze stále snaha vrátiť sa k rozhodnutiu založenému na vnútornom pociť alebo celkovom dojme, ktorý kandidáti urobili. Aby bolo dosiahnuté objektívnejšie hodnotenie veľkého množstva informácií, ktoré boli zozbierané, je možné navrhnúť bodový systém pre odpovede na otázky v pohovore. Číselné skóre pre každého kandidáta členom komisie umožní vytvoriť poradie kandidátov podľa schválenej metódy. Tento metodický prístup pri rozhodovaní znamená, že by pre členov výberovej komisie malo byť jednoduché zdôvodniť, prečo vybrali daného kandidáta a prečo boli ostatní odmietnutí. Všetky dôvody na základe ktorých bolo rozhodnuté, by mali byť vyjadrené spôsobom, či kandidát splnil alebo nesplnil stanovené kritériá. Je dôležité archivovať písomný záznam o priebehu výberového procesu minimálne z troch dôvodov a to aby boli k dispozícii v prípade, že by rozhodnutie bolo spochybnené ako diskriminácia, alebo pre poskytnutie kandidátom, ktorí si vyžadujú spätnú väzbu. Posledným dôvodom na uchovanie záznamov je ten, že tým potvrdzujeme, že členovia komisie realizovali prísny a metodický výberový proces (Foot, Hook 2002, s. 103).

Teoretický pohľad do problematiky celého zabezpečovania potrebných ľudských zdrojov, ktorý bol predstavený v tejto kapitole nám pomôže pri deskripcii tohto procesu v konkrétnej neziskovej organizácii Slovenskej legálnej metrologii. Nasledujúca kapitola je venovaná charakteristike tejto spoločnosti. Postupne sa zoznámime s jej poslaním a víziou. Predstavíme si bližšie jej činnosť v prehľade poskytovaných služieb a na záver kapitoly nahliadneme do personálnych otázok.

2 Charakteristika spoločnosti

V tejto časti bakalárskej práce sa zameráme na konkrétnu spoločnosť, ale skôr ako sa dostaneme k predstaveniu spoločnosti je potrebné vysvetliť čím sa metrológia vlastne zaoberá.

Metrológia sa zaoberá meraním, meracími jednotkami, metódami a prostriedkami merania a tiež zásadami spracovania výsledkov meraní, s cieľom zabezpečenia jednotnosti a správnosti meraní v rôznych oblastiach ľudskej činnosti. Z hľadiska zamerania činnosti sa metrológia delí na:

- vedeckú
- priemyselnú
- legálnu

Vedecká metrológia sa zaoberá organizáciou a vývojom etalónov meracích jednotiek a ich uchovávaním. Úlohou priemyselnej metrológie je náležité fungovanie meradiel používaných v priemysle, ale aj v procesoch výroby a skúšania. Legálna metrológia sa týka meraní, ktoré majú vplyv na transparentnosť obchodných transakcií, ochranu spotrebiteľa, zdravia, bezpečnosti, životného prostredia, alebo pri vymožitelnosti práva (Metrológia, dostupné z www.slm.sk).

2.1 Identifikácia spoločnosti

Slovenská legálna metrológia (SLM) je nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby a stala sa ňou 3. 1. 2005 transformáciou zo štátnej príspevkovej organizácie. Riaditeľstvo Slovenskej legálnej metrológie má sídlo v Banskej Bystrici. Okrem riaditeľstva sa v Banskej Bystrici nachádza aj Metrologické pracovisko a Certifikačný orgán pre výrobky. Metrologické pracoviská sú tri. Okrem Banskej Bystrice je to aj Metrologické pracovisko v Bratislave a v Košiciach. Organizácia má aj dve oddelenia externých výkonov, ktoré sa nachádzajú v Nitre a v Žiline, ale v organizačnej štruktúre (Príloha č. 2) sú zaradené pod Metrologické pracoviská v Banskej Bystrici a v Bratislave.

2.2 Poslanie a vízia spoločnosti

Poslaním spoločnosti je zabezpečovať jednotnosť, správnosť a dôveryhodnosť meraní pri ochrane oprávnených verejných záujmov, pri obchodných transakciách, ochrane zdravia, bezpečnosti a majetku. Organizácia tiež zabezpečuje prenos meracích jednotiek a stupníc národných etalónov na etalóny a meradlá tak, aby bola zaručená jednotnosť a správnosť meraní v hospodárstve Slovenskej republiky. Slovenská legálna metrológia ako nezisková organizácia poskytuje služby prísne nestranne a dôveryhodne, bez rušivých vplyvov a iných záujmov. Aktívne sa zapája do medzinárodnej spolupráce v rámci Medzinárodnej organizácie pre legálnu metrológiu OIML, kde spracováva a pripomienkuje návrhy medzinárodných dokumentov a odporúčaní. Úzko spolupracuje aj s uznanými zahraničnými metrologickými inštitúciami a laboratóriami v Českej republike, Rakúsku, Nemecku, Dánsku a Fínsku.

Víziou organizácie je aj naďalej rozvíjať kvalitné a dostupné metrologické služby, ktoré zabezpečujú potreby spoločnosti, chránia spotrebiteľa a producentom garantujú presnosť a spoľahlivosť výrobných procesov. Túto víziu môže uskutočniť len silný profesionálny tím, ktorí bude efektívne využívať metódy a prístroje založené na najnovších poznatkoch a objavoch vedy a techniky (Slovenská legálna metrológia, Ročná správa 2008, interný doklad).

2.3 Prehľad poskytovaných služieb

Nezisková organizácia Slovenská legálna metrológia poskytuje tieto služby:

- prenos hodnôt jednotiek a stupníc národných etalónov na etalóny používané na overovanie a kalibráciu meradiel
- overovanie určitých meradiel podľa zákona o metrológii
- technické skúšky vzoriek meradiel pri schvaľovaní ich typu
- preverovanie splnenia podmienok na uznanie overenia meradla vykonaného v zahraničí
- posúdenie predpokladov žiadateľa o autorizáciu na konávanie činností, ktoré sú predmetom autorizácie podľa zákona o metrológii
- kontrola splnenia podmienok registrácie u podnikateľov

- služby osobnej dozimetrie predovšetkým pre zdravotnícke organizácie
- poskytovanie služieb v oblasti kalibrácie meradiel
- dohľad nad systémom kvality výrobkov
- expertízna, poradenská a školiaca činnosť

Okrem vymenovaných služieb poskytuje aj outsourcing, v rámci poskytovania tejto služby preberá zodpovednosť za podnikové procesy z oblasti metrologie. Poskytuje starostlivosť o meradlá, metrologickú kontrolu meradiel, logistiku meradiel, riadi optimalizáciu nákladov na metrologické výkony, monitoruje a vyhodnocuje reprodukciu a životnosť meradiel. Slovenská legálna metrologia v tejto oblasti pôsobí 5 rokov a má takmer 20 000 stálych zákazníkov (Slovenská legálna metrologia, Ročná správa 2008, interný doklad).

2.4 Personálne otázky

Údaje ohľadne zamestnancov som čerpala z interných dokladov a pomocou rozhovoru s riadiacou pracovníčkou personálneho útvaru. Vzhľadom na to, že organizácia v čase mojej návštevy ešte nemala spracované aktuálne údaje za rok 2009, čerpala som údaje s výročnej správy za rok 2008.

K 31. 12. 2008 bolo v organizácii zamestnaných celkovo 142 zamestnancov. Na riaditeľstve SLM je to 17 zamestnancov, v Bratislave 49, v Košiciach 34, v Banskej Bystrici 38 zamestnancov a 4 zamestnanci pracujú v certifikačnom orgáne pre výrobky v Banskej Bystrici. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť kompletnú vzdelanostnú štruktúru zamestnancov rozčlenenú podľa jednotlivých pracovísk.

Vysvetlivky:

SLM – Slovenská legálna metrológia n.o.

MP BA – Metrologické pracovisko Bratislava

MP BB – Metrologické pracovisko Banská Bystrica

MP KE – Metrologické pracovisko Košica

CO V – Certifikačný orgán pre výroby

Tabuľka č. 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov

<i>Ukazovateľ</i>	<i>SLM</i>	<i>Riaditeľstvo SLM</i>	<i>MP BA</i>	<i>MP BB</i>	<i>MP KE</i>	<i>CO V</i>
Zamestnanci spolu	142	17	49	38	34	4
z toho VŠ	65	10	18	18	15	4
v tom kandidát vied	3	1	1	1	0	0
Zamestnanci so SŠ	70	7	29	18	16	0
Zamestnanci ostatní	7	0	2	2	3	0
% VŠ z počtu zamest.	45,8	59	36,7	47	44	100

Zdroj: Slovenská legálna metrológia, *Ročná správa*. B.Bystrica: SLM, 2008.

V organizačnej štruktúre Slovenskej legálnej metrológie môžeme vidieť (Príloha č. 2), že personálne otázky spadajú do kompetencie odboru ekonomiky a správy. Z predchádzajúceho vyplýva, že odbor ekonomiky a správy zodpovedá aj za všetky činnosti, ktoré súvisia so získavaním a výberom zamestnancov.

Predstavenie spoločnosti nám pomohlo urobiť si obraz o spoločnosti z hľadiska veľkosti, počtu zamestnancov a hlavne z hľadiska činnosti, ktorú organizácia vykonáva. V nasledujúcej kapitole sa budeme bližšie zaoberať konkrétnymi personálnymi činnosťami, ktoré súvisia s priebehom získavania a výberu zamestnancov v organizácii Slovenská legálna metrológia.

3 Priebeh získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti

V tejto časti bakalárskej práce sa budeme venovať podrobnému popisu priebehu celého procesu získavania a výberu zamestnancov v neziskovej organizácii SLM. Počnúc plánovaním, analýzou pracovnej činnosti až po samotné získavanie a výber zamestnancov. Celý tento priebeh činností súvisiacich so zabezpečením ľudských zdrojov bol už v tejto práci spomenutý v kapitole 1, z pohľadu rozboru tejto problematiky v odbornej literatúre. Vzhľadom na to, že cieľom tejto práce je navrhnúť psychologické nástroje, ktoré by boli nápomocné pri celom procese výberu zamestnancov, je potrebné zmapovať súčasnú situáciu v organizácii a zistiť, ktoré metódy a nástroje v tomto procese používajú.

Podklady k vypracovaniu tejto kapitoly boli získané podrobným štúdiom interných dokladov, smerníc, organizačného poriadku, náplní práce a internetovej stránky organizácie. Získané informácie boli následne doplnené rozhovorom s riadiacou pracovníčkou personálneho oddelenia odboru ekonomiky a správy.

3.1 Personálne plánovanie v spoločnosti

S personálnym plánovaním sme sa v tejto práci zoznámili v kapitole 1.1. Hroník uvádza, že personálne plánovanie je nepretržitý a systematický proces (Hroník 2007, s. 16). Tento systematický proces je v organizácii SLM zabezpečovaný na základe pravidelného vyhodnocovania činnosti organizácie. Zo záverov týchto hodnotení vznikajú požiadavky na obsadenie voľných pracovných miest. Príprava, výber a výchova zamestnancov na obsadzovanie plánovane uvoľnených miest patrí k povinnostiam riadiacich pracovníkov.

Požiadavky na voľné pracovné miesta sú po prerokovaní a prvotnom schválení zaznamenávané v zápise z porady vedenia SLM. V Smernici kvality sú popísané situácie, pri ktorých vzniká voľné pracovné miesto:

- odchod zamestnanca (ukončenie pracovného pomeru, dôchodok),
- preradenie zamestnanca na iné pracovné miesto

- neschopnosť zamestnanca vykonávať požadovanú pracovnú činnosť (zdravotné dôvody, nesplnenie kvalifikačných požiadaviek, nevyhovujúce hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným),
- vykonanie zmeny firemných procesov (Slovenská legálna metrológia, Smernica kvality, 2009).

Voľné pracovné miesto je definované konkrétnym popisom pracovnej činnosti a kvalifikačným profilom. V období skúmania dostupných interných materiálov boli v zápise z porady vedenia organizácie zaznamenané požiadavky na obsadenie voľného pracovného miesta na pozíciu samostatného odborného metrológa. Predstavíme si podrobne spracovaný popis pracovnej činnosti a kvalifikačný profil, ktorý v organizácii SLM slúži ako podklad pre definovanie požiadaviek, ktoré musí uchádzač o voľné pracovné miesto spĺňať.

Kvalifikačný profil:

- vyžaduje sa vysokoškolské vzdelanie, alebo úplné stredné vzdelanie
- prax v odbore minimálne 3 roky (u vysokoškolsky vzdelaného zamestnanca prax min. 1 rok)
- odborná spôsobilosť v oblasti metrológie najmenej v dvoch druhoch meradiel potvrdená dokladmi o odbornej spôsobilosti
- znalosť jedného svetového jazyka (prednostne anglického)

Požadované znalosti:

- organizácia podniku
- znalosť výrobného odboru a jeho technológie
- zákonné a podnikové metrologické predpisy
- podnikový systém akosti
- sústava zákonných meracích jednotiek
- základy matematickej štatistiky
- spracovanie výsledkov meraní vrátane stanovenia neistôt meraní
- meracia technika a meracie metódy vrátane kalibračných
- údržba meracej techniky
- výpočtová technika v metrológii

Požadované vlastnosti:

- vyrovnanosť
- húževnatosť
- pocit zodpovednosti
- svedomitosť
- schopnosť sústrediť sa
- umenie komunikovať s ľuďmi
- záujem o presné meranie na prístrojoch
- schopnosť učiť sa
- schopnosť písomne sa vyjadrovať

Popis pracovnej činnosti:

- samostatne vykonáva overovanie a kalibráciu meradiel v oblasti vymedzených dokladmi o odbornej spôsobilosti v oblasti metrológie
- samostatne vykonáva skúšanie meradiel pre posudzovanie zhody meradiel a schvaľovanie typu meradiel
- vykonáva technicky najnáročnejšie práce v oblasti overovania, kalibrácie a skúšania meradiel (vrátane vlastných etalónov)
- rieši odbornú problematiku súvisiacu s pridelenou veličinou v rámci SLM
- zavádza nové metódy merania do praxe a vypracúva príslušné pracovné postupy pre pridelené veličiny
- navrhuje a rieši rozvojové úlohy týkajúce sa pridelených veličín Metrologického pracoviska
- spolupracuje s hlavným metrológom Metrologického pracoviska
- analyzuje a pripomienkuje všeobecne záväzné právne predpisy iných rezortov SR z hľadiska metrológie a posudzovania zhody vo vymedzených oblastiach
- školí zamestnancov SLM v oblasti pridelených veličín
- vykonáva audity kvality v laboratóriách SLM
- podieľa sa na technickej normalizačnej činnosti vo vymedzenej oblasti , zúčastňuje sa zasadnutí technických normalizačných komisií
- vykonáva prednáškovú a publikačnú činnosť

Špeciálne požiadavky:

- telesná obratnosť
- fyzická zdatnosť

- dobrá úroveň zrakového vnímania
- plošná aj priestorová predstavivosť
- dobrá motorika rúk
- koncentrácia pozornosti
- spoľahlivá pamäť
- schopnosť konkrétneho logického myslenia

Na základe podrobného spracovania požiadaviek na kvalifikáciu, schopnosti, vlastnosti, špeciálne požiadavky a popis pracovnej činnosti môže organizácia prejsť k ďalšiemu kroku a tým je výber zdrojov zamestnancov, ktorý bude opísaný v nasledujúcej časti práce.

3.2 Proces získavanie zamestnancov v spoločnosti

V kapitole 1.4.2 sa nachádzajú tabuľky, ktoré môžu byť nápomocné pri rozhodovaní o výbere zdrojov, pretože Kachaňáková opísala výhody a nevýhody interných a externých zdrojov. V organizácii SLM najskôr pristupujú k analýze interných zdrojov a to na základe vyhodnotenia činnosti jednotlivých zamestnancov. Filozofiou organizácie je voľné pracovné miesta prednostne obsadzovať zamestnancami z vlastných zdrojov. Kachaňáková zaraďuje medzi hlavné výhody interných zdrojov rýchlu adaptáciu pracovníka, vyššiu motiváciu, zamestnanec pozná firemnú kultúru a organizácia pozná zamestnanca (Kachaňáková 2008, s. 73).

V organizácii SLM na základe vyhodnotenia činnosti jednotlivých zamestnancov uskutočňuje analýzu interných zdrojov. Na voľné pracovné miesta sú prednostne obsadzované zamestnancami z vlastných zdrojov. Ak niektorý zamestnanec z interných zdrojov vyhovuje požiadavkám na voľné pracovné miesto a súhlasí s jeho prijatím, vydá sa rozhodnutie o prijatí kandidáta na voľné pracovné miesto. Ide o zamestnanca, ktorého riadiaci pracovníci v rámci analýzy vnútorných zdrojov identifikovali ako vhodného kandidáta na voľné pracovné miesto. Ak oslovený zamestnanec túto ponuku neprijme organizácia informuje ostatných zamestnancov o voľnom pracovnom mieste formou internej komunikácie.

V prípade, že o voľné pracovné miesto neprejaví do dňa uzavretia prihlášok záujem nikto zo zamestnancov SLM, nasleduje oznámenie o voľnom pracovnom mieste v regionálnej tlači formou inzerátu, umiestnenie ponuky na portáli práce www.profesia.sk, prípadne

nahlásením tohto voľného pracovného miesta príslušnému úradu práce sociálnych vecí a rodiny. Ďalšiu metódu, ktorú organizácia pri získavaní zamestnancov využíva je vlastná internetová stránka, na ktorej informuje verejnosť o voľnom pracovnom mieste. Táto metóda je pre uchádzačov zaujímavá a veľmi praktická, pretože na internetovej stránke www.slm.sk sa v sekcii „Kariera“ nachádzajú voľné pracovné miesta. Zároveň sa tam nachádza formulár „Žiadosť o zamestnanie“, ktorý je možné on-line vyplniť, priložiť životopis a motivačný list ako prílohy a hneď aj odoslať. Formulár žiadosti o zamestnanie má rozsiahly charakter. Pozostáva z otázok na pracovnú pozíciu, o ktorú má uchádzač záujem. Potrebné je vyplniť kontaktné údaje (meno, priezvisko, adresa), odbornú spôsobilosť, prax, kvalifikačné kurzy a školenia, ktoré uchádzač absolvoval. Nasledujú ďalšie odborné vedomosti, jazyky, zahraničné pobyty, úroveň práce s PC, karierny postup uchádzača a na záver formuláru sa vyplní osobnostný profil, ktorý sa skladá z trinástich otvorených otázok ako napríklad:

- V ktorej oblasti máte podľa Vás najlepšie praktické skúsenosti?
- V ktorej oblasti máte podľa Vás najlepšie teoretické znalosti?
- Máte skúsenosti s riadením ľudí? Kde ste ich získali?
- Dávate prednosť sólovej alebo tímovej práci?
- Čo očakávate od ponúkanej práce?

Formulár je ukončený prehlásením o pravdivosti údajov a zároveň so súhlasom s evidenciou a spracovaním poskytnutých údajov za účelom realizácie výberového konania na pracovné miesto. Zasláním tohto formuláru on-line spôsobom získa organizácia dostatočné množstvo informácií, ktoré sú potrebné k selektovaniu prihlásených uchádzačov. Druhou výhodou je včasné doručenie týchto informácií, vzhľadom na to, že touto formou má pracovníčka personálneho úseku informácie o uchádzačovi ihneď po odoslaní formuláru.

Koubek vidí ešte ďalšiu výhodu vo využívaní internetu ako metódy na získanie zamestnancov. Tou výhodou je finančná nenáročnosť celej metódy. Pri svojej sumerizácii metód, ktoré sa využívajú na získavanie zamestnancov poukazuje na to, že niektoré sú pasívne a niektoré aktívne. Ak sa organizácia orientuje na vnútorné zdroje, ako je to aj v našom prípade, spravidla jej postačuje informácie vyvesiť na obvyklé miesto, alebo použiť firemné obehníky. Ak však ide o získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov možností je viac, ale v každom prípade sú to

nákladnejšie záležitosti ako pri informovaní svojich vlastných zamestnancoch. Na záver odporúča používať kombinácie niekoľkých metód získavania zamestnancov (Koubek 2006, s. 134).

Na základe popisu procesu získavania zamestnancov v Slovenskej legálnej metrológii, ktorý bol zrealizovaný v tejto kapitole sme sa dozvedeli, že sa organizácia orientuje na vlastné zdroje a až následne potom na externé zdroje získavania zamestnancov. Bližšie sme sa zoznámili s metódami, ktoré používa pri získavaní zamestnancov. Ďalším krokom v tomto procese zabezpečovania ľudských zdrojov je proces výberu zamestnancov. V nasledujúcej kapitole si priblížime ako tento proces realizuje organizácia SLM.

3.3 Proces výberu zamestnancov v spoločnosti

Milkovich a Boudreau pokladajú získanie dostatočného množstva informácií o uchádzačoch za dôležitý krok tohto procesu (Milkovich, Boudreau 1988, s. 399).

Táto fáza výberového procesu v spoločnosti SLM prebieha obdobne ako bolo popísané v prvej kapitole práce. Odborná referentka pre personálnu prácu má za úlohu, zhromaždiť získané informácie od uchádzačov o voľné pracovné miesto. Následne zozbierané informácie vo forme žiadostí o prijatie do zamestnania, životopisov, motivačných listov a v prípade prihlasovania cez internet aj dotazníkov selektuje pomocou požiadaviek na pracovné miesto, ktoré boli zostavené v predchádzajúcej fáze. Selekcia sa týka kvalifikačných požiadaviek. Referentka personálneho útvaru vyradí uchádzačov, ktorí nespĺňajú základné požiadavky na vzdelanie a prax. Uchádzačom, ktorí prešli týmto prvým výberom, podľa Kachaňákovskej nazývaným formálna a obsahová analýza (kapitola 1.5.1) sa posielajú pozvánky na výberový pohovor.

Pozvánka obsahuje nasledujúce náležitosti:

- Dátum a čas konania pohovoru
- Miesto konania pohovoru (presnú adresu)
- Doklady, ktoré je potrebné si so sebou priniesť
- Kontaktná osoba a jej telefónne číslo.

Referentka personálneho útvaru zabezpečí potrebné priestory a oznámi organizačné záležitosti členom výberovej komisie, ktorí si od nej zároveň prevezmú podklady k výberovému pohovoru. Podklady pozostávajú zo získaných a roztriedených materiálov od uchádzačov. Členovia komisie sa následne pripravujú na pohovor tak, že si určia kritériá výberu a spôsob priebehu pohovoru.

Pre bezproblémový priebeh výberového pohovoru je neodmysliteľnou podmienkou mať dobre vyškolených členov výberovej komisie. Sú na nich kladené požiadavky, ktoré nemôžeme prehliadnuť.

Armstrong rozdelil najhlavnejšie z tých schopností, ktoré by nemali chýbať členom výberovej komisie do piatich bodov:

- **vytvorenie dobrých vzťahov** – tie sa vytvárajú už tým, ako uchádzača pozdravíme, ako začíname pohovor, kladieme otázky alebo ako reagujeme na odpovede,
- **schopnosť počúvať** – aby bol rozhovor účelovou konverzáciou je dôležité sa sústrediť na to čo uchádzač hovorí a porozumieť tomu. Výbornou pomôckou v tomto kroku je používanie overovacích otázok, ktoré nám potvrdia alebo opravia to čo sme počuli od uchádzača a budeme mať istotu, že sme to správne pochopili,
- **udržiavanie plynulosti** – ak je to len trochu možné nadväzujeme svojimi otázkami na uchádzačove predchádzajúce odpovede, aby pohovor postupoval logicky a výsledkom bude kumulatívny rad údajov,
- **mať pohovor pod kontrolou** – aj keď štruktúra pohovoru je dopredu pripravená a umožňuje jeho plynulý chod, môže sa vyskytnúť situácia, že uchádzač rozpráva veľa alebo sa odkloní z témy. Tu sa vyskytuje priestor na to, aby sme to taktne usmernili a získali kontrolu nad pohovorom napríklad tak, že povieme: „Ďakujem Vám, už sme si o tom urobili celkom dobrú predstavu, a teraz čo by ste nám povedali...?“ a zameriame sa na špecifické záležitosti tak ako chceme my,
- **robiť si poznámky** – vzhľadom na to, že si nemôžeme pamätať všetko čo nám uchádzači povedali je dôležité si robiť písomné poznámky. Môže byť užitočné, keď sa uchádzača opýtame, či mu nebude prekážať, ak si budeme robiť poznámky. V skutočnosti by

nemal namietat', ale ocení, že sa ho opýtali (Armstrong 2007, s. 383).

Členovia výberovej komisie sú v Slovenskej legálnej metroológii traja. Z personálneho úseku sú to dve zamestnankyne a tretím členom komisie je priamy nadriadený, ktorý potrebuje obsadiť voľné pracovné miesto na svojom oddelení. V prípade, že je potrebné obsadiť pracovné miesto na technických pozíciách je prizvaný do výberovej komisie štvrtý člen a to je hlavný metroológ.

Z metód výberu zamestnancov, ktoré sú bližšie vymenované v kapitole 1.5.2 organizácia využíva dotazníky, ktoré sme spomínali v súvislosti s metódami získavania zamestnancov. Informácie z týchto dotazníkov slúžia ako podklady na rozhovor s uchádzačmi. Druhou metódou, ktorú organizácia využíva ako doplnkovú metódu je overovanie referencií. Poslednou využívanou a zároveň nosnou metódou pri výberovom procese je výberový pohovor. Podrobne sme sa venovali tejto téme v kapitole 1.5.4, kde French upozorňuje na to, že práve pri pohovore sa okrem doplňujúcich údajov môžeme dostať aj k úplne novým informáciám o uchádzačovi a to takým, ktoré nemôžu byť uvedené v dotazníkoch a formulároch žiadosti o zamestnanie (French 1986, s. 262).

Organizácia SLM pri vedení výberového pohovoru postupuje štandardným spôsobom. Na úvod referentka personálneho útvaru privíta kandidáta, predstaví mu členov komisie a stručne ho zoznámi s priebehom pohovoru.

Štruktúra pohovoru nie je pevne stanovená, organizácia uprednostňuje neštruktúrovaný pohovor. Otázky kladie na základe získaných informácií z dostupných dokumentov o uchádzačovi. Členovia komisie používajú otázky overovacie, aby zistili pravdivosť údajov zo zaslaného životopisu a dotazníka a následne vo veľkej miere využívajú situačné otázky. Situačné otázky pozostávajú z načrtnutia modelovej situácie s konkrétnym problémom a požiadanie uchádzača o to, aby sa vžil do predostrenej situácie a vyriešil problém. Členovia komisie si pritom robia poznámky a sledujú, ako rýchle uchádzač reaguje a hlavne ako rieši problémy v modelovej situácii.

Bedrnová a Nový uvádzajú, že vzhľadom na rôznorodosť konkrétnych situácií, ktoré môžu pri pohovore nastať, nie je možné uvádzať

záväzné schémy pre pohovory. Na druhej strane však ponúkajú určité oblasti, o ktoré by sa mali členovia komisie v priebehu pohovoru zaujímať:

- popis predchádzajúceho zamestnania uchádzača, jeho doterajšia profesionálna dráha a jej hodnotenie samotným uchádzačom
- dôvody súčasnej zmeny zamestnania
- poznanie postojov uchádzača a ďalšie jeho sociálno-psychologické charakteristiky z hľadiska vhodnosti zaradenia do konkrétnej pracovnej skupiny
- úroveň sebahodnotenia (identifikácia vlastných predností a nedostatkov, životných a pracovných úspechov a neúspechov)
- predstava o budúcej práci
- predpoklady a záujem o odborný rast
- rodinné zázemie a osobná situácia uchádzača

(Bedrnová, Nový 2002, s. 329).

Po skončení výberového pohovoru sa členovia komisie v organizácii SML uchádzačovi poďakujú, za to že sa zúčastnil pohovoru a oznámia mu do koľkých dní obdrží písomné rozhodnutie o výsledku výberového pohovoru. Oznamovací list o výsledku pohovoru pozostáva tiež z poďakovania, že sa uchádzač zúčastnil pohovoru a ďalšia časť listu je venovaná, tomu či bol uchádzač vo výberovom pohovore úspešný. Ak áno, následne mu je ponúknuté voľné pracovné miesto, s tým že organizačné údaje ohľadne prijatia do zamestnania sú súčasťou tohto listu. Druhá možnosť je, že uchádzač nedostane ponuku na pracovné miesto, ale v tomto prípade je ubezpečený, že jeho osobné údaje, ak s tým bude súhlasiť, si organizácia ponecháva v evidencii a v budúcnosti môže byť oslovený.

Priebeh celého pohovoru je písomne zaznamenávaný členmi komisie na tlačive "Záznam o prijímacom pohovore" (Príloha č. 3). Na záver pohovoru, keď sa už všetci uchádzači odprezentovali, tak členovia komisie na základe svojich poznámok spoločne rozhodnú o prijatí, alebo neprijatí uchádzačov. Ak nastane situácia, že ani jeden z prihlásených uchádzačov nespĺňa požadované kritériá celý proces výberu zamestnancov sa opakuje. To znamená, že znovu sa využívajú metódy získavania zamestnancov prostredníctvom inzerátu alebo internetu ako bolo v tejto práci už spomínané v kapitole 3.2.

Organizácia označuje za úspešný prijímací pohovor taký pohovor, pri ktorom sa podarí vybrať vhodného kandidáta na voľné pracovné miesto. V takomto prípade riaditeľ metrologického pracoviska (riaditeľ odboru alebo riaditeľ certifikačného orgánu pre výrobky, podľa pracovného zaradenia prijímaného zamestnanca), predloží na odbor ekonomiky a správy dokumentáciu potrebnú pre prijatie zamestnanca do pracovného pomeru.

Organizácia má rozdelenú zodpovednosť za proces výberu zamestnancov v tabuľke matica zodpovednosti.

Vysvetlivky:

A – generálny riaditeľ SLM	Z – zodpovedá
B – riaditeľ metrologického pracoviska	S – spolupracuje
C – odbor ekonomiky a správy SLM	I – je informovaný
D – vedúci zamestnanec	R – rozhoduje
E – komisia pre výberové konanie	

Tabuľka č. 5 Matica zodpovednosti

Názov podprocesu	A	B	C	D	E
<i>Prijímací pohovor</i>		S	S	Z	
<i>Výberové konanie</i>		S	S	S	Z
<i>Prijatie zamestnanca</i>	R	I	Z		
<i>Posúdenie kvalifikačných predpokladov</i>		I	Z	S	
<i>Rozhodnutie o pracovnom pomere</i>	R	S	I	Z	

Zdroj: Slovenská legálna metrológia, *Smernica kvality*, B.Bystrica: SLM, 2009.

V kapitole bol opísaný priebeh procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii Slovenskej legálnej metrológie. Porovnaním jednotlivých krokov s odbornou literatúrou sme dospeli k poznaniu, že organizácia v analýze pracovnej činnosti a v definovaní požiadaviek na zamestnanca má explicitne vymenované vlastnosti, ktoré by daný pracovník mal mať. Vo výberovom procese neboli zhladené metódy, ktorými by tieto vlastnosti boli preverované. V nasledujúcej kapitole bude manažmentu organizácie navrhnuté obohatenie súčasných výberových procesov o psychologické nástroje, ktoré budú organizácii pomáhať správne identifikovať vhodného uchádzača na voľné pracovné miesto.

4. Návrh psychologických nástrojov výberového procesu

Deskripcia priebehu výberového procesu v SLM v predchádzajúcej kapitole nám ukázala miesta v tomto procese, ktoré je potrebné zaplniť, aby sa stal výberový proces kompaktným a plnil svoju funkciu. V tejto časti práce budú bližšie opísané psychologické nástroje výberového procesu, ktoré pomôžu tento proces sceliť.

Na úvod je dôležité vysvetliť čo to znamená pracovná a organizačná psychológia.

4.1 Čo je to pracovná a organizačná psychológia?

Pracovná a organizačná (P/O) psychológia má bohatú históriu. Jej začiatky sa datujú od konca 19. a začiatku 20. storočia, kde vedeckí pracovníci – psychológovia (Munsterberg, Cattell, Scott, Taylor, Gilbrethovci) medzi prvými prišli na to, že psychológiu možno využiť v podnikaní. Podľa Berryovej je pracovná a organizačná psychológia (P/O) odvetvím aplikovanej psychológie, ktorej predmetom bolo hneď od začiatku presadzovanie základných psychologických poznatkov pri riešení pracovných problémov (Berryová 2009, s. 27).

4.2 Prečo práve psychologické nástroje?

Cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť psychologické nástroje, ktoré pomôžu organizácii pri procese výberu zamestnancov. Orientácia práve na psychologické nástroje výberu nie je náhodná, je tomu tak pretože podľa Berryovej už Munsterberg napísal:

“Chápanie psychológie je jednou z najdôležitejších ciest k úspechu moderného podnikateľa. Priemyselná a komerčná práca je v úzkom spojení s duševným životom. Umenie predávať a reklama, ...výber vhodného miesta a správneho zamestnanca...a mnohé ďalšie problémy stoja dnes pred svetom podnikania a nemôžu byť zodpovedané bez psychológie.“ (Berryová 2009, s. 27).

Využitie psychodiagnostických testov sa podľa Dale v súčasnosti stále viac využíva v personálnej praxi. Pri výberovom procese je dôležité vlastniť o uchádzačovi dostatočné a presné informácie z rôznych zdrojov, aby boli rozhodnutia spoľahlivejšie a kvalitnejšie. Keby sme rozhodovali len na základe pohovoru, narazili by sme na prekážku, pretože ľudia sú pri rozhodovaní zaťažení rôznymi prekážkami. Ich rozhodnutia môžu ovplyvniť osobné preferencie a predsudky. Prichádza k situáciám, že ak sa nám páči jeden aspekt žiadosti budeme sa zhovievavo pozerat' aj na ostatné. Psychodiagnostické testy sa pri výberovom procese podľa Dale využívajú z viacerých dôvodov. Jedným z nich je doplnenie tradičných pohovorov, čo dokazuje rastúce poznanie potreby zvýšiť vypovedaciu hodnotu pohovorov. Ďalším dôvodom je vyselektovať pri vysokej nezamestnanosti z veľkého množstva uchádzačov s podobnou kvalifikáciou toho najvhodnejšieho. Psychodiagnostické metódy sú spôsobom ako preveriť potenciál uchádzačov (Dale 2007, s. 55).

Kolman konštatuje, že v priebehu dvadsiateho storočia „prešli skúšky a testy prudkým vývojom, ktorý z nich vytvoril prepracované a zložité nástroje, ktoré preukázateľne a spoľahlivo merajú rôzne aspekty ľudského správania. Hlavne z psychologických testov predpokladáme, že merané veličiny odrážajú kvalitatívne a kvantitatívne aspekty fungovania ľudskej mysle, i keď tu výskum ešte ani zďaleka nie je na konci. Pretože pri výbere zamestnancov nás zaujíma predovšetkým to, ako budú pracovať, teda vlastne ich budúce správanie, môžu psychologické testy poslúžiť ako účinné nástroje. Ďalší teoretický a praktický vývoj v oblasti môže pomôcť používaniu psychologických testov pri výbere zamestnancov ďalej skvalitniť.“ (Kolman 2004, s.54).

Ďalším potvrdením využitia psychológie v praxi ponúka Pauknerová: „priebeh a výsledky pracovnej činnosti sú závislé na našich psychických vlastnostiach – schopnostiach, poznatkoch, motívoch, svedomitosti, cieľavedomosti, zodpovednosti, odolnosti voči stresu apod., na psychických stavoch – únave, tréme, ale aj na psychických procesoch – na vnímaní, pozornosti, pamäti, myslení a rozhodovaní. Všetky tieto psychické vlastnosti, stavy i procesy svojou kvalitou a skladbou ovplyvňujú priebeh a výsledky pracovnej činnosti.....s využitím psychologických poznatkov a v identifikácii a pôsobení na tieto skutočnosti, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon človeka...ide hlavne o vymedzenie subjektívnych determinantov

pracovného výkonu, ktoré predstavujú zvláštne schopnosti a motivačné dispozície pracovníka. Znalosti objektívnych a subjektívnych determinantov pracovného výkonu je možno využívať v rámci personálnych činností, napr. pri stanovení kritérií výberu a rozmiestňovaní pracovníkov do jednotlivých pracovných pozícií“ (Pauknerová 2006, s.48).

Na základe týchto tvrdení a zistenia skutočného priebehu výberového procesu v spoločnosti by som navrhla manažmentu organizácie doplniť výberový proces o vypracovanie profesigramu, ktorý bude slúžiť na špecifické vymedzenie vlastností potrebných k obsadeniu voľného pracovného miesta. Ďalším psychologickým nástrojom, ktorý by obohatil výberový proces v organizácii Slovenská legálna metrologia je zisťovanie osobnostnej diagnostiky prostredníctvom psychologických testov. V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať týmto dvom nástrojom.

4.3 Profesigram

Podrobnejšie vysvetlenie problematiky profesigrafie a profesigramu bolo v tejto práci už spomínané v kapitole 1.3.2.

Szarková tvrdí, že „...každá profesia predpokladá u jednotlivca výskyt určitých osobnostných a psychických predpokladov. Z toho vyplýva potreba identifikovať psychické požiadavky, ktoré výkon profesie ovplyvňujú a podmieňujú a stanoviť ich ako kritériá na výber zamestnancov pre danú profesiu. Na druhej strane je potrebné zostaviť súbor metód, ktorými možno diagnostikovať výskyt potrebných vlastností a osobnostných predpokladov u uchádzačov na výkon danej profesie. Obidva tieto pohľady zjednocuje z hľadiska základného cieľa profesigrafia, v rámci ktorej sa výber zamestnancov nechápe ako výber najlepšieho spomedzi uchádzačov, ale ako porovnanie schopností a ďalších osobnostných predpokladov každého uchádzača o pracovné miesto s nárokmi a požiadavkami danej pracovnej pozície.“ Výsledkom profesigrafie je vypracovaný profesigram a Szarková ho pokladá za potrebnú pomôcku manažérov. Profesigram sa chápe ako pilier v teórii a praxi personálneho manažmentu (Szarková 2009, s. 114 – 117).

Podľa Pichňu je profesigrafia založená na vedeckom opise práce. Námiety, že popis práce už existoval aj bez profesigrafie pokladá za neopodstatnené: „Popis práce bez profesigrafie je spravidla málo kvalitný,

najmä pre svoju nedopracovanosť v rovine komplexnosti, presnosti a hĺbke poznania... výsledkom výskumnej činnosti na tvorbe profesiogramov je vypracovanie profesiogramov. Tieto sa stávajú významným faktorom odbornosti personálnej politiky a personálnej práce v podniku.“ Tvorila podľa neho seriózne východisko pri riešení praktických problémov ako napríklad výber a rozmiestňovanie pracovníkov, hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov, ale sú nápomocné aj pri riadení práce a pracovníkov (Pichňa 1995, s. 128).

4.4 Psychologické testy

Základnému rozdeleniu testov používaných v praxi bol venovaný priestor v tejto práci v kapitole 1.5.2, kde sa píše, že rozoznávame výkonové, osobnostné a projektívne testy. Viacerí autori (Bedrnová, Nový 2002, Stýblo 1993, Armstrong 2007, Hroník 2007) uvádzajú, že výber vhodného testu vzhľadom na požiadavky na pracovné miesto patrí do rúk odborníkovi.

„Odborné psychologické posúdenie môže uskutočniť výhradne kvalifikovaný psychológ, ktorý má prípravu v odbornom používaní psychodiagnostických prostriedkov a oprávnenosť pracovať s nimi.“ (Bedrnová, Nový 2002, s. 339).

„Psychologické testy sú vysoko náročné na odborné znalosti, a preto ich nemôžu uskutočňovať neprofesionáli a špeciálne nepripravení ľudia. Sú doménou odborníkov, psychológov, ktorí musia svoje zistenia konzultovať s tými, ktorí dokážu ich poznanie využiť pre prax manažmentu, teda s vedúcimi pracovníkmi a personalistami“ (Stýblo 1993, s. 273).

Armstrong tvrdí, že je „veľmi náročné dosiahnuť požadovaných štandardov, ak sa organizácia pokúša vytvoriť si svoju vlastnú batériu testov bez toho, aby zapojila kvalifikovaného psychológa alebo získala odbornú radu od nejakého odborného združenia psychológov.“ (Armstrong 2007, s. 392).

„Výber testov a ich interpretácia je v kompetencii erudovaného psychológa“ potvrdzuje predchádzajúce tvrdenia aj Hroník (Hroník 2007, s. 192).

Vzhľadom na to, že spoločnosť Slovenská legálna metrológia nemá svojho vlastného psychológa je nevyhnutné aby si ho zabezpečila, pretože

z predchádzajúcich tvrdení vyplýva, že kvalitné psychologické testovanie môže realizovať a vyhodnocovať len odborný pracovník – psychológ. Prítomnosť skúseného psychológa na výberovom procese je možné zabezpečiť využitím služby externého psychológa, alebo využitím služieb assessment centra, kde je prítomnosť psychológa tiež podmienkou. Ďalšie podmienky, ktoré je potrebné splniť sú kladené na kvalitu psychologických testov. Bližšie sa s týmito požiadavkami zoznámime v nasledujúcej časti práce.

4.4.1 Požiadavky na psychologické testy

Pri odpovedi na otázku ako by mal vyzeráť dobrý výberový test sme si pomohli výpočtom jednotlivých požiadaviek na test, ktoré použila vo svojej tabuľke Berryová.

Tabuľka č. 6 Požiadavky na výber programu testovania

1. Test musí byť *štandardizovaný*
Musí byť kontrolovaný spôsob jeho vedenia.
Musia byť definované postupy skórovania a odpovedové kľúče.
Musia byť stanovené vhodné normy na interpretáciu bodovania.
2. Test musí byť *reliabilný*, musí merať dôsledne.
3. Test musí byť *validný*: musí merať to, čo merať má, a používať sa vhodne.
4. Test musí byť *spravodlivý*: nesmie diskriminovať.
5. Test musí mať *úžitok*: musí byť úsporný.

Zdroj: BERRYOVÁ, L.M., *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, 2009, s. 156.

Armstrong charakterizuje dobrý test ako citlivý nástroj merania, ktorý dobre rozlišuje medzi jedincami. Je štandardizovaný, a spoľahlivý (v zmysle reliabilný) a samozrejme validný (Armstrong 2007, s. 388).

V predchádzajúcom texte sme zistili, že obidvaja autori sa zhodujú na tom, aké požiadavky sú kladené na kvalitný výberový test. Je dôležité, aby boli vybrané také testy, ktoré spĺňajú všetky stanovené kritéria ako je štandardizácia, citlivosť, validita, realiabilita, ale aj spravodlivosť a úžitkovosť.

V tejto kapitole sme identifikovali psychologické nástroje potrebné implementovať do výberového procesu spoločnosti. Jedným z nástrojov je profesigram, ktorý po vypracovní bude slúžiť ako potrebná pomôcka pri výbere zamestnancov. Druhým identifikovaným psychologickým nástrojom je zavedenie psychologických testov z dôvodu overenia osobnostných charakteristík a vlastností uchádzačov v porovnaní s požiadavkami na pracovné miesto.

Dôležitým zistením bolo, že je nevyhnutné, aby s týmito psychologickými nástrojmi pracoval psychológ.

ZÁVER

„Efektívny výber spočíva v identifikácii pracovníka, ktorého predpoklady najlepšie t.j. najpresnejšie zodpovedajú požiadavkám profesie“ (Pauknerová a kol. 2006, s. 71).

V prvej kapitole sa nachádzalo teoretické ukotvenie problému výberu ľudských zdrojov. Od plánovania a analýzy práce až po získavanie a výber zamestnancov.

V druhej kapitole nám predstavenie spoločnosti pomohlo urobiť si o nej obraz z hľadiska veľkosti, počtu zamestnancov a hlavne z hľadiska činnosti, ktorú organizácia vykonáva.

V tretej kapitole bakalárskej práce sme sa venovali podrobnému popisu priebehu procesu získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Slovenská legálna metrológia.

V poslednej štvrtej kapitole nám pomohla deskripcia výberového procesu v spoločnosti k odhaleniu miest v procese výberu zamestnancov, ktoré je potrebné zaplniť, aby bol výberový proces kompaktný a plnil svoju funkciu. V tejto kapitole boli opísané psychologické nástroje výberového procesu.

Bakalárska práca mala za cieľ navrhnúť spoločnosti Slovenská legálna metrológia psychologické nástroje výberu zamestnancov, pretože súčasný výberový proces v organizácii tieto nástroje postrádal.

Cieľ sme splnili vďaka použitiu deskripcie a porovnania procesu výberu v organizácii s teoretickým ukotvením problému výberu ľudských zdrojov. Návrhom bol profesiogram a použitie psychologických testov v procese zabezpečenia zamestnancov. Návrh obsahoval dôležité upozornenie, že je potrebné, aby na vypracovaní profesiogramu a na administrácii a interpretácii psychologických testov participoval psychológ.

Zoznam použitej literatúry a iných zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.

BERRYOVÁ, L. M. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, 2009.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.

FRENCH, W. L. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1986.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Editon, 2008.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE, 2004.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

METROLÓGIA, [online]. B. Bystrica [cit. 9. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <http://www.slm.sk/index.php?page=oslm-legalna-metrologia>

MILCHOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Personnel. Human Resource Management. A Diagnostic Approach*. Fifth Edition. Illinois: BPI IRWIN, 1988.

MILCHOVICH, G. T., BOUGREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

PICHŇA, J. *Základy personalistiky II*. Bratislava: SOFA, 1995.

PIKALA, I. a kol. *Psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1972.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997.

Slovenská legálna metrológia, *Ročná správa*. B.Bystrica: SLM, 2008.

Slovenská legálna metrológia, *Smernica kvality*. B.Bystrica: SLM, 2009.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009.

VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M. *Personálny manažment*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1997.

Prílohy

1. Vymedzenie jednotlivých druhov rozhovoru
2. Organizačná štruktúra Slovenská legálna metrológia n. o.
3. Záznam o prijímacom pohovore