

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE ŠTÚDIUM

KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012 – 2015

BAKALÁRSKA PRÁCA

Tomáš Kučera

VÝBER A ZÍSKAVANIE ADMINISRA TÍVNYCH
PRACOVNÍKOV V ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRII

Praha 2015

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR STUDY
COMBINED (PART TIME) STUDIES
2012 – 2015

BACHELOR THESIS

Tomáš Kučera

SELECTION AND ACQUISITION OF CLERKS IN LAW
OFFICES

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku použitú literatúru a použité zdroje uvádzam v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa:

Meno a priezvisko autora:

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce Ing. Veronike Svatošovej, Ph.D. za odborné vedenie, metodickú pomoc, cenné pripomienky a rady, ktoré mi poskytla pri jej písaní.

ANOTÁCIA

Bakalárska práca sa zameriava na výber a získavanie administratívnych pracovníkov v podmienkach advokátskej kancelárie. Prvá, teoretická časť práce sa sústreďuje na problematiku riadenia ľudských zdrojov, výber a získavanie zamestnancov pre prácu v jednotlivých pracovných pozíciách. Ďalšia, analytická časť sa zameriava na opis práce vybranej advokátskej kancelárie, jej hlavné oblasti zamerania a realizované činnosti. Kľúčovú úlohu tvorí prieskum výberu administratívnych pracovníkov s využitím troch prieskumných nástrojov.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť odporúčania vedúce k optimalizácii výberu administratívnych pracovníkov na základe realizovaného prieskumu v konkrétnych podmienkach advokátskej kancelárie.

Návrhy vyplývajúce z praktickej časti práce v zvolenej advokátskej kancelárii k optimalizácii postupov pri výbere a získavaní administratívnych zamestnancov prezentuje jej záverečná časť.

Kľúčové pojmy: Advokátska kancelária, analýza dokumentov, pozorovanie, riadenie ľudských zdrojov, štruktúrovaný rozhovor, výber administratívnych zamestnancov.

ANNOTATION

This bachelor thesis is focused on selection and recruiting of administrative staff in attorney office's environment. First/theoretical part of thesis is concentrated on human resources management, selection and recruiting of employees for work in several working positions. Second/analytical part is focused on description of work in a selected attorney office, its main fields of work and realized activities. Key task is based on research of selection of administrative staff with utilisation of three exploratory tools.

The goal of this bachelor thesis is to make recommendations leading to optimisation of selection of administrative staff on the basis of realised research in concrete terms of attorney office.

Suggestions resulting from practical part of thesis in a selected attorney office to optimisation of practices in selection and recruiting of administrative staff are presented in final part.

Key words: Attorney office, analysis of documentation, observing, human resources management, structured interview, selection of administrative staff.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	9
1.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov	9
1.2 Ciele a úlohy personálneho riadenia	11
1.2.1 Ciele a úlohy personálneho plánovania	13
1.2.2 Požiadavky na personálne plánovanie	14
1.3 Analýza pracovných miest.....	16
2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	18
2.1 Požadovaná dokumentácia	20
2.2 Postup pri získavaní pracovníkov	21
2.3 Formy vyhľadávania pracovníkov.....	22
2.4 Požiadavky na zamestnancov.....	24
2.5 Zdroje výberu	25
2.6 Metódy výberového procesu	28
2.7 Prijímanie zamestnancov	30
PRAKTICKÁ ČASŤ	33
3 CHARAKTERISTIKA ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRIE	33
3.1 Ciele prieskumu	34
3.2 Metodika prieskumu.....	35
3.3 Organizačná štruktúra a personálne obsadenie	35
3.4 Interpretácia výsledkov pozorovania	37
3.5 Interpretácia analýzy dokumentov.....	37
3.6 Interpretácia štruktúrovaného rozhovoru.....	39
3.7 Analýza súčasného stavu	42
4 NÁVRHY K LEPŠIEMU VÝBERU A ZÍSKAVANIU ADMINISTRATÍVNYCH PRACOVNÍKOV	44
ZÁVER	48
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	49
ZOZNAM SCHÉM A TABULIEK	51
ZOZNAM PRÍLOH	52

ÚVOD

Súčasnú sociálno-ekonomickú i politicko-hospodársku podmienku v krajinách strednej Európy sú pre subjekty v nich pôsobiace sprevádzané trhovým prostredím a nepretržitou súťažou o uplatnenie sa v ňom. Organizácie sa usilujú získať konkurenčnú výhodu. Rozhodujúcimi sa pre ne stávajú kvalitné produkty a klientsky orientovaný prístup. Výhodou úspešných organizácií sa stávajú vzdelaní a odborne pripravení zamestnanci, ktorí dokážu svoje vedomosti a schopnosti uplatniť v prospech zamestnávateľa. Volia pritom vhodné formy komunikácie s existujúcimi aj potenciálnymi zákazníkmi a sú k svojmu zamestnávateľovi lojálni. Na trhu preň môžu predstavovať konkurenčnú výhodu.

V prostredí štátnych i súkromných organizácií zaoberajúcich sa správou, dopravou, obchodom, výrobou, bankovníctvom, poisťovníctvom a ďalšími službami obyvateľstvu zohrávajú významnú úlohu služby právnikov a ich spolupracovníkov. Za dôležitú úlohu je verejnosťou považovaná práca advokátov a ich administratívnych pracovníkov. Význam a dôležitosť ich práce v existujúcom prostredí každodenného života našej spoločnosti ma viedli aj k voľbe riešenej témy bakalárskej práce.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť odporúčania v procese výberu a získavania administratívnych pracovníkov na základe poznania aktuálnych podmienok v zvolenej advokátskej kancelárii.

Práca je logicky rozdelená na teoretickú časť zameranú na východiská riešenej problematiky a praktickú časť. Táto pozostáva z analytickej časti, v ktorej poukazujeme na oblasti činností a aktuálny stav v personálnej práci advokátskej kancelárie. Ďalej z prieskumnej časti, v ktorej sú uplatnené tri prieskumné nástroje: pozorovanie, štruktúrovaný rozhovor a analýza dokumentov.

Bakalárska práca vyúsťuje do návrhovej časti, v ktorej na základe získaných poznatkov predkladá možnosti smerujúce k zlepšeniu prieskumom zisteného stavu v konkrétnych podmienkach sledovanej advokátskej kancelárie.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Analýzy fungovania firiem jednoznačne preukazujú, že jedným zo základných faktorov úspešnosti firiem v 21. storočí je schopnosť formovať ľudské zdroje a využívať ich takým spôsobom, ktorý zabezpečí plnenie cieľa organizácie. (Váchal, Vochozka, 2013, s.283)

Mateides (2006, s. 350) vysvetľuje, že ľudia plánujú, organizujú, riadia a kontrolujú činnosť organizácií aby mohli efektívne fungovať. Každá organizácia je zložená z ľudí, od ktorých závisí dosiahnutie požadovaných výsledkov. Ľudské zdroje autor považuje za najväčší a dlhodobý fungujúci kapitál podniku. Tie so svojimi tvorivými, intelektuálnymi a pracovnými schopnosťami predstavujú v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody v súperení s okolím a patria medzi základné zdroje budúceho úspechu organizácie.

Váchal, Vochozka, (2013, s. 283) uvádzajú: „Prax riadenia ľudských zdrojov prináša rad dôkazov o tom, že vysoko úspešné organizácie sa od menej úspešných odlišujú predovšetkým spôsobom, ktorým dokážu formovať svoj ľudský potenciál a maximálne ho motivovať k vysokej výkonnosti a k pozitívnemu vzťahu k organizácii.“

Štúdium ľudí vytvára základnú jednotnosť organizácie a špeciálne sa ním zaoberá riadenie ľudských zdrojov, ktoré študuje ľudí (Mateides, 2006, s. 351):

1. ako osoby, ktoré disponujú vlastnou osobnosťou, individualitou, aspiráciami, hodnotami, postojmi, motiváciami a individuálnymi cieľmi,
2. ako zdroje disponujúce schopnosťami, spôsobilosťami, zručnosťami, znalosťami a výkonnosťou potrebnými pre plnenie cieľov organizácie.

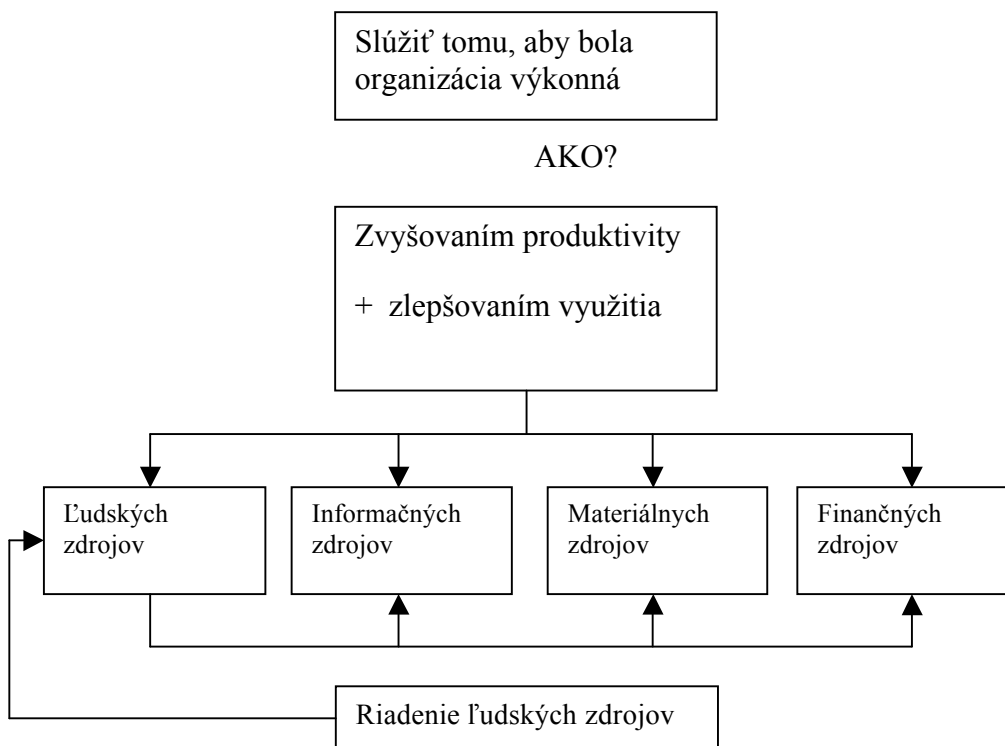
1.1 Podstata riadenia ľudských zdrojov

Váchal, Vochozka (2013, s. 283) definujú: „**Riadenie ľudských zdrojov** býva obvykle definované ako proces dosahovania podnikových cieľov prostredníctvom

získavania, stabilizovania, prepúšťania, rozvoja a optimálneho využívania ľudského potenciálu.“

Mateides uvádza, že: Riadenie ľudských zdrojov je činnosťou, pozornosť ktorej sa sústreďuje na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a jeho správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a v neposlednom rade jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja. (Mateides, 2006, s. 351) Podstatu riadenia ľudských zdrojov znázorňuje schéma 1.

Schéma 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2007. s. 17

Sakál dopĺňa, že riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na problematiku človeka v pracovnom procese a jeho významu ako pracovnej sily pre podnik. (Sakál, 2007, s.227)

Mateides (2006, s. 350) ich vysvetľuje nasledovne: „Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu materiálne, finančné a informačné zdroje, determinujú ich využívanie, pretože predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých trhových podmienkach i spravidla najdrahší zdroj. V podmienkach našej ekonomiky je však potrebné organizáciám neustále pripomínať, aby ľudským zdrojom venovali aspoň takú pozornosť ako technickým zariadeniam, financiám či výrobným kapacitám.“

Ďalej tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu, ktorým je maximálne splnenie cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. (Mateides, 2006, s. 351)

Mnohé podniky si dnes veľmi dobre uvedomujú akú konkurenčnú výhodu môžu získať v ľuďoch, ktorí chápu a stotožňujú sa s firemnou výzvou, dokážu pružne reagovať na nové príležitosti, vyrovnávať sa so zmenami, meniť myšlienky a idey na kvalitné výrobky a služby. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 283)

1.2 Ciele a úlohy personálneho riadenia

Personálne riadenie sa skladá z dvoch vzájomne sa ovplyvňujúcich, ale relatívne nezávislých funkčných oblastí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 284):

- utváranie systémových podmienok a predpokladov pre ovplyvňovanie správania pracovníkov,
- vlastné vedenie ľudí, pričom ide o bezprostredné ovplyvňovanie vedomostí (postojov, hodnotových preferencií, sociálnych noriem, vzorcov správania) a činnosti pracovníkov (iniciatívy, výkonnosti).

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je doceliť dynamizujúcu rolu podnikového kolektívu v rozvoji podniku. Riadenie ľudských zdrojov (RLZ) je totožné s pojmom Human Resource Management (HRM). Platí vzťah:

$$\text{HRM} = \text{HRD} + \text{HRE}$$

kde

HRD = Human Resource Development (rozvoj ľudských zdrojov – rozvoj ľudského potenciálu)

HRE = Human Resource Economy (efektívne využitie vedomostí a schopností pracovníkov)

Keďže podnikové ciele možno dosiahnuť len spoločným úsilím všetkých zamestnancov, autori považujú za dôležité, aby pracovné miesta v podniku boli obsadené iba osobami, ktoré sú dostatočne kvalifikované a schopné takú prácu vykonávať. Rovnako je dôležité, aby kvalifikácia a schopnosti pracovníkov boli optimálne využívané a sústavne rozvíjané. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 295)

Jemala vysvetľuje, že hlavným cieľom personálneho riadenia je zabezpečovať optimálny počet zamestnancov, t.j. málo, ale kvalitných, plne vyťažovaných, vysoko motivovaných a dobre zaplatených zamestnancov. Čiže v správnom čase mať postačujúci počet správnych ľudí na správne vytvorených pracovných pozíciách. (Jemala, 2008, s. 91)

Úlohou personálneho riadenia je viesť pracovníkov k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity svojho podniku. Úlohu možno konkrétne charakterizovať v 3 zložkách (Váchal, Vochozka, 2013, s. 284):

- vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov,
- optimálne využívanie potenciálu pracovníkov podniku,
- personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku vedúci k vnútornému uspokojeniu a uspokojeniu ich materiálnych a nemateriálnych potrieb.

Váchal, Vochozka, (2013, s. 286) dodávajú, že sa menia aj požiadavky na zamestnancov. Za zásadné zmeny v požiadavkách na firemné ľudské zdroje možno považovať nasledujúce:

- potrebu adaptability a flexibility,
- kreatívny prístup a rozvoj vlastných schopností (selfmanagement),
- pokles významu faktografických vedomostí a kratšia doba použiteľnosti získaných vedomostí,
- schopnosť získať informácie, pracovať s informáciami,
- nutnosť celoživotných zmien v kvalifikácii,
- vyšší význam neformálnej autority,
- schopnosť tímovej práce a kooperácie,
- kariéra ako reťaz zmien a pohybu na trhu práce,

- schopnosť práce v medzikultúrnom prostredí.

Proces riadenia ľudských zdrojov obsahuje týchto 9 kľúčových kompetencií (Váchal, Vochozka, 2013, s. 295). Prvé tri činnosti (nábor, výber, identifikácia a výber kompetentných zamestnancov) zabezpečujú identifikovanie a výber kompetentných zamestnancov, ďalšie dve (školenie, adaptovanie kompetentných zamestnancov s najčerstvejšími vedomosťami a schopnosťami) sú zamerané na to, aby zamestnanci trvalo zvyšovali a aktualizovali svoje vedomosti a schopnosti a tri posledné aktivity (odmeňovanie a oceňovanie, rozvoj kariéry, kompetentní a vysokovýkonní zamestnanci) pomáhajú organizácii udržať si kompetentných a trvalo vysokovýkonných zamestnancov.

1.2.1 Ciele a úlohy personálneho plánovania

Zmyslom personálneho plánovania je **využívanie** ľudských zdrojov v podniku a zároveň **získavanie** požadovaného počtu osôb so zodpovedajúcou kvalifikáciou určených pre pokrytie voľných miest. Analyzuje sa súčasný stav ľudských zdrojov, t. j. aké výkony môžeme očakávať pri určitom počte a štruktúre pracovníkov v daných podmienkach. Špecifikujú a určujú sa personálne potreby z hľadiska počtu a štruktúry zamestnancov a určuje sa cesta k dosiahnutiu optimálneho žiaduceho stavu. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 295)

Stýblo (1993, s. 237) vysvetľuje, že plánovanie pracovných miest v rámci personálneho manažmentu zahŕňa nasledovné kroky:

1. opis pracovného miesta – čo a ako robiť,
2. hodnotenie pracovného miesta – určenie významu pracovného miesta,
3. stanovenie náležitostí pracovného miesta – opis pracovných činností,
4. stanovenie požiadaviek na pracovníkov.

Personálne plánovanie (plánovanie ľudských zdrojov, plánovanie pracovníkov) slúži k realizácii organizačných cieľov predvídaním vývoja, stanovovaním cieľov a realizáciou opatrení, ktoré smerujú k súčasnému i perspektívnemu zabezpečeniu podnikových úloh zodpovedajúcou pracovnou silou. (Koubek, 2007, s. 31)

Bedrnová, Nový (1994, s. 53) dopĺňajú, že **úlohou** plánovania pracovníkov je to, aby firma mala nielen v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti k dispozícii pracovníkov:

1. v potrebnom množstve (kvantite),
2. s potrebnými vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami (kvalita),
3. so žiaducimi osobnostnými charakteristikami,
4. optimálne motivovaných,
5. so žiaducim postojom k práci,
6. flexibilných a pripravených na zmeny,
7. optimálne rozmiestnených do pracovných miest (rolí) a pracovných skupín,
8. v správny čas,
9. s primeranými nákladmi.

Grznár, Šinsky (2003, s.138-139) uvádzajú: „Keďže so spotrebou práce súvisia mzdové náklady, každý podnik sa usiluje minimalizovať počet pracovníkov.“ Ďalej konštatujú, že s trhom práce je nevyhnutne spojená aj fluktuácia pracovníkov, ktorá niekedy vedie k improvizácii a ku krátkodobému personálnemu plánovaniu. Zdôrazňujú, že každý podnik musí sledovať vývoj na trhu práce, platové a sociálne podmienky zamestnancov konkurencie a vývoj nákladov na prijímanie a zapracovanie nových pracovníkov. (Grznár, Šinsky,2003, s.138-139)

Bedrnová, Nový (1994, s. 62) taktiež vysvetľujú: „Personálne plánovanie nemôže sledovať len ciele firmy týkajúce sa potreby pracovníkov a pokrytie tejto potreby. Je treba tiež rešpektovať to, že každý jedinec má svoje ciele a plány, pričom rad z nich je spojený s jeho prácou a s jeho zamestnávateľom.“

1.2.2 Požiadavky na personálne plánovanie

Majtán (2007, s. 296) uvádza, že personálne plánovanie vychádza z predpokladaného objemu práce a zameriava sa na stanovenie množstva a štruktúry pracovných miest.

Mateides (2006, s. 356) vysvetľuje: „Personálne plánovanie pomáha predvídať aká pracovná sila, v akom množstve, kvalite, s akými žiaducimi osobnostnými charakteristikami bude potrebná pre úspešnú realizáciu činnosti organizácie. Zároveň

určuje optimálne rozmiestnenie pracovných miest vzhľadom k primeraným nákladom a času.“

Tiež tu predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do organizácie, v rámci organizácie a z organizácie, v oblasti spájania zamestnancov s pracovnými úlohami v správny čas a na správnom mieste. Dotýka sa formovania, využívania pracovných schopností a sociálneho rozvoja ľudí.

Akýkoľvek personálny plán, ak má byť **efektívny**, musí byť **odvodený z dlhodobých plánov** organizácie a musí im slúžiť. Pri personálnom plánovaní je potrebné poznať a rešpektovať stratégiu organizácie. Uvádza, že plánovanie ľudských zdrojov možno chápať v dvoch významoch:

- v širšom kontexte: ide o plánovanie celého systému rozvoja ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom (plán personálneho rozvoja),
- v užšom kontexte: personálne plánovanie rozpoznáva a predvída potrebu pracovných síl v organizácii i zdroje pokrytia tejto potreby (plán zamestnancov).

Ďalej vysvetľuje, že kvalifikovaný odhad potreby pracovných síl v organizácii vyžaduje dostatok kvalitných informácií a následnú realizáciu analýzy, v ktorej sa používajú nasledovné metódy:

1. **induktívne, resp. expertné metódy**, ktoré sú založené na úsudku expertov (manažérov, nezávislých odborníkov) vychádzajúceho z poznania budúcich potrieb pracovných síl vzhľadom na podmienky a náročnosť úloh organizácie. Medzi najpoužívanejšie induktívne metódy patria delfská metóda, kaskádová metóda, manažérsky úsudok, diagram očakávaní, brainstorming a brainwriting.
2. **kvantitatívne metódy** – využívajú pri predpovedi budúcej potreby zamestnancov matematický a štatistický metodologický aparát, ktorý vyžaduje dostatočné množstvo dát, aby mali adekvátnu vypovedaciu schopnosť. Patria sem analýzy vývojových trendov, metódy založené na pracovných normách, regresná a korelačná analýza, sieťové plánovanie, matematické modelovanie a simulácie. (Mateides, 2006, s. 359)

1.3 Analýza pracovných miest

Koubek (2003, s. 36) hovorí: „Pri analýze pracovných miest ide o proces zisťovania, zaznamenávania, uschovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest.“

Mateides uvádza, že vytváranie a analýza pracovných miest je kľúčovou personálnou činnosťou a pozornosť, ktorú jej organizácia venuje výrazne ovplyvňuje efektívnosť celej personálnej práce a taktiež celé riadenie organizácie. Pod pracovným miestom sa rozumie nielen pozícia jedinca v organizácii, ktorá je charakterizovaná jeho zaradením do organizačnej štruktúry, ale aj súhrn činností, rozsah zodpovedností a požadovaná kvalifikácia na vykonávanie práce. Kvalita analýzy pracovného miesta rozhoduje o **efektívnom** vykonávaní práce v organizácii, **spokojnosť** zamestnancov s vykonávanou prácou, vykonávaním mnohých ďalších personálnych činností ako i o **úspešnosti** personálnej práce v organizácii vôbec. (Mateides, 2006, s. 355)

Ďalej vysvetľuje, že analýza pracovných miest sa skladá z nasledovných troch základných súčastí:

1. **analýza rolí** – zhromažďujú sa úlohy, ktoré zamestnanec plní pri vykonávaní svojej práce, akými sú napr. spolupráca a flexibilita.
2. **analýza vlastností** – zameriava sa na vedomosti, schopnosti, zručnosti, odborné požiadavky a skúsenosti ľudí na pracovných miestach.
3. **analýza kompetencií** – týka sa očakávaného výkonu na pracovnom mieste a správania zodpovedajúcemu požiadavkám práce (schopnosť a ochota plniť pracovné úlohy a pod.)

Armstrong, (2000, s. 211-212) aj Mateides, (2006, s. 355) sa zhodujú v názore o informáciách, ktoré poskytuje analýza práce o pracovnom mieste. Uvádzajú nasledovné:

- **celkový účel pracovného miesta** (dôvod jeho existencie a očakávaný prínos zamestnanca),
- **obsah pracovného miesta** (povaha a rozsah práce, t. j. proces premeny vstupov v podobe vedomostí a schopností na výstupy v podobe výsledkov),

- **zodpovednosť zamestnanca za zverené úlohy**, ľudí, financie, pracovné prostriedky,
- **kritériá výkonu**, ukazovatele, ktoré umožňujú zhodnotiť do akej miery vykonáva zamestnanec uspokojivo,
- **organizačné faktory** (vertikálne a horizontálne väzby v rámci organizačnej štruktúry),
- **motivujúce faktory** – zvláštne rysy práce, ktoré pravdepodobne môžu motivovať alebo demotivovať zamestnanca,
- **faktory osobného rozvoja** (rozvoj zamestnancov, vyhliadka na postup, príležitosť získať nové zručnosti),
- **faktory prostredia** – fyzikálne a sociálne podmienky práce (zdravie, bezpečnosť, pracovná doba, mobilita a i.).

Koubek (2007, s. 27) uvádza: „Opis jednotlivých pracovných miest je teda podkladom pre odvodenie požiadaviek, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka.“

Výsledky analýzy práce v podobe opisu a špecifikácie pracovného miesta sa uplatňujú v personálnom plánovaní, pri získavaní a výbere zamestnancov v procese prijímania nových zamestnancov. (Mateides, 2006, s. 356)

2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Armstrong uvádza, že pri získavaní a výbere zamestnancov je cieľom nájsť pre konkrétneho človeka také pracovné úlohy, ktoré by optimálne využívali jeho pracovné schopnosti, prinášali mu uspokojenie z vykonanej práce a pozitívne ovplyvňovali jeho výkon. Okrem iného dodáva, že každý človek nie je len pracovnou silou, ale má aj vlastné potreby, záujmy, životné a pracovné ciele, ktoré musí podnik rešpektovať. V záujme každého zamestnávateľa by preto mala byť upriamená pozornosť na starostlivosť o personálny a sociálny rozvoj pracovníkov, čo sa následne odrazí na ich pracovnom výkone a vo vzťahu k zamestnávateľovi. (Armstrong, 2000, s. 165)

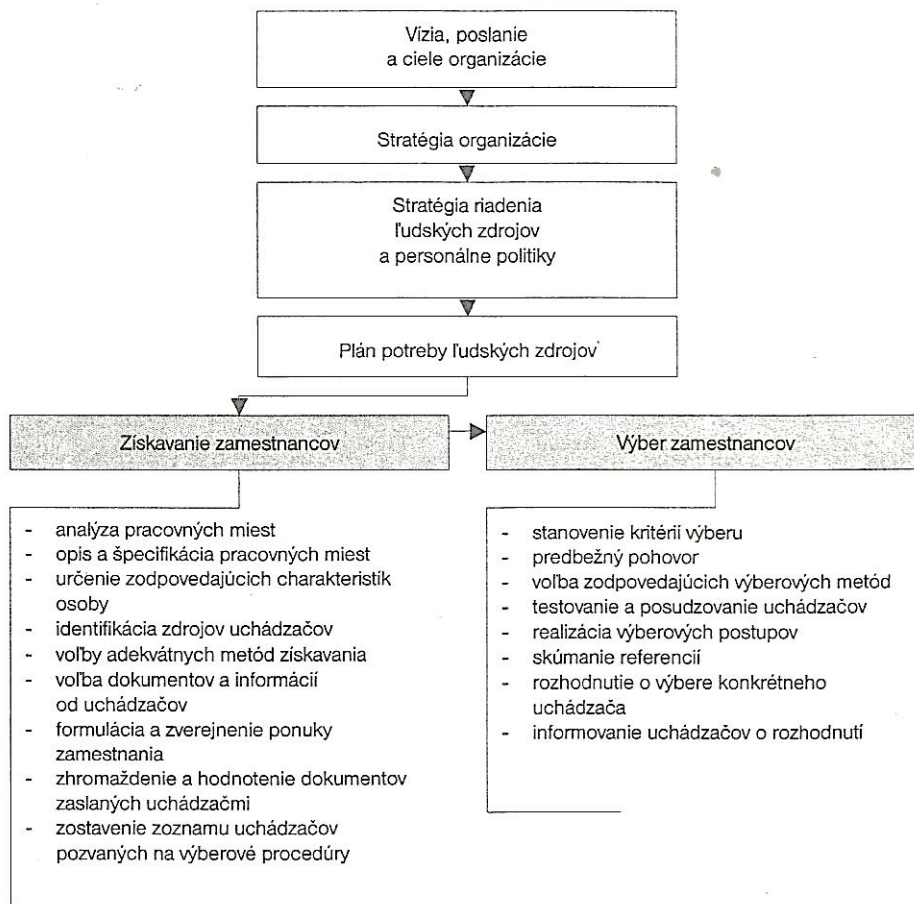
Snahou má byť vzbudenie záujmu vhodných uchádzačov o prácu v danej organizácii a výber tých z nich, ktorí najlepšie zodpovedajú požiadavkám organizácie. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 85)

Mateides (2006, s. 360) uvádza, že **získavanie** je proces, ktorého cieľom je oslovením potenciálnych uchádzačov na trhu práce zabezpečiť kvalitných zamestnancov v zodpovedajúcom časovom rozmedzí a na základe minimálnych vynaložených nákladov. Pri získavaní manažéri organizácie vyberajú z okruhu záujemcov osobu, ktorá najviac zodpovedá stanoveným kritériám pracovného miesta s ohľadom na vonkajšie a vnútorné podmienky. Výber zamestnancov sa začína podaním žiadosti a končí rozhodnutím o prijatí. Proces výberu a získavania zamestnancov je znázornený na schéme 2.

Koubek (2007, s. 69) hovorí: „Úlohou získavania pracovníkov je zaistiť, aby voľné pracovné miesto vo firme prilákalo dostatočné množstvo vhodných uchádzačov a to s primeranými nákladmi a včas. Nemenej dôležitou úlohou je získanie primeraných informácií o jednotlivých uchádzačoch, aby bolo možné neskôr na ich základe relatívne spoľahlivo vybrať najvhodnejšieho z nich.“

Obsahom výberu je posudzovanie kvalifikačných a osobnostných predpokladov konkrétneho pracovníka a jeho spôsobilosti vyhovieť nárokom daného pracovného miesta, prípadne rozhodnutie, ktorý z uchádzačov svojimi vlastnosťami a predpokladmi príslušnému pracovnému miestu najviac odpovedá. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 300)

Schéma 2: Proces výberu a získavania zamestnancov: Mateides (2006, s. 360)



Zdroj: Mateides, A. *Manažérstvo kvality, história, koncepty, metódy*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko. 2006. s. 360

V procese **výberu** zamestnancov dochádza k dvojsmernej komunikácii. Uchádzači o zamestnanie potrebujú pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o ponuke organizácie, o danom pracovnom mieste i o organizácii ako celku. Podobne aj organizácia, pre svoje rozhodnutie požaduje presné informácie o uchádzačoch, ako o potenciálnych zamestnancoch. Jedna aj druhá strana by sa mali správať tak, aby pritom podnietili o seba záujem u svojho partnera. (Kachaňáková, 2007, s. 63-64)

Dôležitá je aj motivácia zamestnancov pri dosahovaní ich osobných cieľov, hlavne ak by tieto ciele mohli ovplyvniť ich spokojnosť a výkonnosť. (Kachaňáková, 2007, s. 11)

Obsahom výberu je posúdenie kvalifikačných a osobnostných predpokladov konkrétneho pracovníka splniť tieto nároky, resp. ktorý z uchádzačov sa pre príslušné

miesto javí ako najvhodnejší. Podstata výberu teda spočíva v porovnaní vlastností a predpokladov s nárokmi práce, ktorú má vykonávať. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 89)

Tiež tam uvádzajú, že prijímanie pracovníkov je personálna činnosť, ktorá zahŕňa výmenu informácií medzi uchádzačom a podnikom, tiež nadväzuje vychádza z výsledkov prevedeného výberu splnenie potrebných právnych, administratívnych a ďalších náležitostí k prijatiu nového zamestnanca do podniku (t. j. uzatvorenie pracovnej zmluvy, školenie o bezpečnosti pri práci a pod.).

Vlastné výberové a prijímacie konanie spravidla zahŕňa:

1. úvodný orientačný rozhovor s uchádzačom,
2. zhromaždenie a analýza potrebných údajov o uchádzačovi na základe jeho osobnej dokumentácie (t. j. životopisu, osobného dotazníka, hodnotenia z predchádzajúcich zamestnaní, referencie a pod.),
3. overenie profesných a kvalifikačných a osobnostných predpokladov uchádzača,
4. preverenie výberového (prijímacieho) pohovoru,
5. celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí, resp. neprijatí uchádzačov,
6. uzatvorenie pracovnej zmluvy, väčšinou so stanovením obojstrannej skúšobnej doby. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 89)

2.1 Požadovaná dokumentácia

Koubek vysvetľuje, že dokumenty predkladané uchádzačmi o zamestnanie sú veľmi významným zdrojom informácií, o ktoré sa opiera nielen predvýber ale hlavne výber pracovníkov.

Ďalej uvádza, že od uchádzačov o zamestnanie sa spravidla vyžaduje:

- dotazník,
 - životopis,
 - doklady o vzdelaní a praxi,
 - referencie, t.j. hodnotenie (posudok) z predchádzajúceho pracoviska (pracovísk),
 - motivačný list, v ktorom uchádzač vysvetlí dôvod svojho záujmu o miesto.
- (Koubek, 2007, s. 92)

Kachaňáková medzi základné dokumenty vyžadované od uchádzačov vymenúva:

- žiadosť o prijatie do zamestnania,
- životopis (voľný, štruktúrovaný, pološtruktúrovaný, profesný),
- motivačný list,
- dotazník,
- doklady o vzdelaní,
- výpis z registra. (Kachaňáková, 2007, s.75-78)

Ďalej na str. 79 dodáva: „Pri výbere a zostavovaní požadovaných dokumentov musí podnik rešpektovať obmedzenia, ktoré sú dané legislatívnymi normami.“ Autorka poukazuje na skutočnosť, že od uchádzača možno vyžadovať iba informácie súvisiace s jeho budúcou prácou.

Mateides, (2006, s. 360) uvádza: „K dosiahnutiu svojich podnikateľských cieľov potrebujú organizácie pracovné sily s odpovedajúcimi znalosťami, schopnosťami a ďalšími predpokladmi. Pre naplnenie tejto požiadavky, po naplánovaní potrebného počtu a štruktúry zamestnancov, organizácie realizujú získavanie uchádzačov o prácu, po ktorom nasleduje výber vhodných zamestnancov.“

2.2 Postup pri získavaní pracovníkov

Získavanie pracovníkov, ako vysvetľuje Koubek, je personálnou činnosťou s veľmi dobre metodologicky prepracovaným postupom, ktorý je výhodné dodržiavať. Postupnosť jednotlivých krokov pri získavaní pracovníkov uvádza nasledovne:

1. identifikácia potreby získavania pracovníkov,
2. popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta,
3. zváženie alternatív,
4. výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta na ktorých založíme získavanie a neskorší výber pracovníkov,
5. identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov,
6. voľba metód získavania pracovníkov,
7. voľba dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi,
8. formulácia ponuky zamestnania,
9. uverejnenie ponuky zamestnania,

10. zhromaždenie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi,
11. predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií,
12. zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým pohovorom. (Koubek, 2007, s. 76)

Cieľom náboru nových pracovníkov je získanie vhodných pracovníkov pre konkrétne pracovné pozície. Získanie pracovníkov nie je bezúčelné a malo by vychádzať z identifikácie konkrétnych potrieb analyzovaných v personálnom pláne. Potreba nových pracovníkov (s novými kvalifikačnými a ďalšími predpokladmi) je väčšinou vyvolaná zmenou trhového prostredia. Podľa Váchala, Vochozku zmeny pritom pôsobia:

- bezprostredne: napr. zmeny v ponuke resp. dopyte po výrobkoch či službách
- sprostredkované: zmeny, ktoré sa týkajú nových technológií, tzv. zmeny inovačného charakteru.

Ak má byť vyhľadávanie pracovníkov čo najviac efektívne, je nevyhnutné, aby malo základ v špecifikácii pracovných činností (a ich požiadaviek na predpoklady pracovníka) vzťahujúcich sa ku konkrétnym pracovným miestam či funkciám. Preto je nutné realizovať analýzy o aktuálnych pracovných činnostiach i novoplánovaných činnostiach. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 298)

2.3 Formy vyhľadávania pracovníkov

Vyhľadávanie pracovníkov má tieto dve základné formy (Váchal, Vochozka, 2013, s. 298):

- vyhľadávanie z vnútro podnikových (interných) zdrojov,
- vyhľadávanie z mimopodnikových (externých) zdrojov.

Tiež uvádzajú, že obidve formy vyhľadávania pracovníkov majú svoje prednosti a tiež svoje nevýhody.

Bedrnová, Nový (1994, s. 85) dopĺňajú: „Súčasťou podnikovej personálnej stratégie by mala byť zásada, že pri rovnakých kvalifikačných a profesijných predpokladoch by mali mať prednosť záujemcovia z existujúcich zamestnancov organizácie.“

Ďalej vysvetľujú, že otvorené mobilitné kanály pre vlastných zamestnancov môžu pôsobiť ako stimulujúci činiteľ a zvyšovať pracovnú spokojnosť. Navyše platí, že prijatie nového pracovníka je vždy spojené s vyššími finančnými nákladmi a s určitou mierou rizika. Na druhej strane nábor pracovníkov z externých zdrojov prináša ich neovplyvnený pohľad na podnikové problémy. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 86)

Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z interných a externých zdrojov podniku znázorňuje tabuľka 1.

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov

<p>Interné zdroje - výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> – nízke náklady na získavanie ľudí – znalosť podniku uchádzačmi – znalosť spolupracovníkov – udržanie úrovne miezd a plátov – rýchlejšie obsadenie miesta – uvoľnenie miesta pre mladých záujemcov – priehľadná personálna politika – regulovateľnosť personálnym plánom – cieľavedomé riadenie personálu – zabránenie fluktuácie 	<p>Interné zdroje - nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> – obmedzený výber – náklady na vzdelávanie – sklamanie kolegov, menej uznania, rivalita – obavy z odmietnutia dlhodobého pracovníka – automatické povyšovanie – preloženie nerieši potrebu bez ďalšieho vzdelávania
<p>Externé zdroje – výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> – širšia možnosť výberu – nové impulzy pre podnik – presné pokrytie potrieb – predstava vyššieho platu – nová metla lepšie metie 	<p>Externé zdroje – nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> – vyššie náklady na získavanie – zvyšovanie fluktuácie – negatívny vplyv na klímu podniku – riziko skúšobnej doby – obsadzovanie miesta trvá dlhšie – stres z prechodu na nové pracovisko

Zdroj: upravené podľa Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 86

Pokiaľ získavame pracovníka z vonkajších zdrojov sú možné tieto spôsoby (Bedrnová, Nový, 1994, s. 87):

1. kontakty s úradmi práce,
2. spolupráca personálnymi útvarmi iných organizácií,
3. vytipovanie konkrétnych odborníkov z iných podnikov a snaha o ich získanie,
4. spolupráca s VŠ, SŠ a SOŠ,
5. vlastná inzercia a sledovanie iných inzerátov,
6. vyhlasovanie konkurzných konaní,
7. usporadúvanie „dní otvorených dverí“,
8. využívanie reklamných nástrojov.

2.4 Požiadavky na zamestnancov

Bedrnová, Nový (2007, s.71) konštatujú: „Človek ako pracovník by mal byť schopný robiť to, čo od neho jeho pracovné zaradenie objektívne vyžaduje, mal by to nielen vedieť robiť, ale tiež chcieť.“

Medzi základné požiadavky na zamestnancov zaraďujú nasledovné:

1. **Pracovná spôsobilosť** - možno ju charakterizovať ako základnú pripravenosť pracovníka pre prácu. Zahŕňa jeho čiastkové predpoklady v nasledovných rovinách:

- fyzickej
- psychickej
- odbornej
- morálnej. (Bedrnová, Nový, 2007, s.72)

Tiež tam uvádzajú, že pracovná spôsobilosť vyjadruje všetky stránky pripravenosti človeka primerane zvládať pracovné úlohy v rámci určitého pracovného zaradenia. Predstavuje vedomosti, schopnosti a skúsenosti človeka, jeho všeobecný rozhľad a morálku a rovnako osobné vlastnosti a postoje. Takto charakterizovaná spôsobilosť predstavuje teda určitý potenciál (súbor možností) človeka. Sama o sebe však ešte nezaručuje výkonový štandard.

2. **Kvalifikácia** - v práci zahŕňa vymedzenie konkrétnych činností, tiež povinnosti, práva a zodpovednosti dôležité pre výkon konkrétnej funkcie. Miera súladu

s kvalifikačnými požiadavkami a na výkon pracovnej činnosti zvyčajne určuje ďalšie smery riadeného rozvoja jeho osobnosti. Ľudia s porovnateľnou pracovnou spôsobilosťou sú rozdielne výkonní. Na vysvetlenie tejto skutočnosti sa používa termín kompetencie.

3. Kompetencia - vysvetľuje žiaduci stav vývoja pracovných predpokladov človeka (teda jeho pracovné spôsobilosti a kvalifikácie) v danom pracovnom zaradení a v konkrétnych podmienkach podniku. Pojem kompetencia súhrnne vyjadruje reálnu úroveň zvládnutia úloh spojených s pracovným zaradením človeka. (Bedrnová, Nový, 2007, s.73)

Koubek medzi všeobecné požiadavky na zamestnanca zaraďuje jeho:

- vzdelanie a kvalifikáciu v odbore vykonávanej práce,
- fyzické požiadavky,
- duševné požiadavky,
- zručnosti,
- pracovné skúsenosti,
- charakteristiku jeho osobnosti a postojov. (Koubek, 2007, s. 75-76)

2.5 Zdroje výberu

V závislosti od typu pracovného miesta sa podľa Mateidesa môžu organizácie pri získavaní vhodných uchádzačov obrátiť na trh práce v rámci organizácie a na vonkajší trh práce. Na výber majú:

- **interné zdroje** - súčasní zamestnanci (v rámci kariérneho postupu, zmien v súvislosti s ukončením danej činnosti alebo v dôsledku technického rozvoja), bývalí zamestnanci a doplnkové zdroje (ženy na materskej dovolenke, študenti, dôchodcovia),
- **externé zdroje** - voľné pracovné sily na trhu práce, čerství absolventi škôl a zamestnanci iných organizácií. (Mateides, 2006, s. 360)

Mateides (2006, s. 361) tvrdí, že pre organizácie má obsadzovanie pracovného miesta vlastnými zamestnancami pomerne veľa výhod. Je cenovo výhodnejšie, pretože odpadajú náklady na nábor zamestnancov zvonku, pritom aktuálnosť informácií

o schopnostiach, pracovnom výkone a potenciáli uchádzača je vyššia. Interný zamestnanec lepšie pozná organizáciu, zvyšuje sa jeho morálka a motivácia a taktiež predstavuje lepšiu návratnosť investícií, ktoré už doň organizácia vložila. Dôvodom obsadzovania pracovných miest z vonkajších zdrojov môže byť plnenie plánu rozvoja organizácie, potreba zmeny, nových pohľadov a nápadov, vnášanie „nového nezaťaženého myslenia“ alebo zmena vekovej štruktúry omladením tímu zamestnancov.

Tiež tam uvádza, že o existencii voľných pracovných miest môžu organizácie informovať potenciálnych uchádzačov celým radom metód. K najčastejšie používaným metódam patria:

- inzerát,
- internet,
- úrad práce,
- katalóg práce,
- poradcovia,
- personálne agentúry,
- databáza uchádzačov,
- kontakty so vzdelávacími inštitúciami,
- odporúčenie od súčasného zamestnanca,
- priame oslovenie,
- personálny leasing,
- vývesky,
- letáky,
- deň otvorených dverí. (Mateides, 2006, s. 361)

Váchal, Vochozka, (2013, s. 299) konštatujú, že vyhľadávanie pracovníkov z vnútorných zdrojov úzko nadväzuje na riadenie osobného rozvoja pracovníkov. Pracovníci podniku sa môžu pri obsadzovaní voľných pozícií v podniku prihlásiť do výberových konaní. Pri tomto postupe sa dostanú do konkurencie s externými uchádzačmi a celý proces sa objektivizuje.

Vyhľadávanie pracovníkov z externých zdrojov možno uskutočniť niekoľkými formami:

1. na trhu práce a to:
 - na úradoch práce,

- v spolupráci s personálnymi útvarmi iných podnikov,
 - prostredníctvom pôsobenia vlastných pracovníkov v ich okolí (medzi ich známymi),
 - využitím služieb špecializovaných agentúr,
 - formou propagácie a inzercie,
2. na školách a v učebných zariadeniach, kedy sa jedná o získanie začínajúcich pracovníkov, resp. absolventov rôznych typov škôl,
 3. aktívnym úsilím o prechod konkrétnych pracovníkov, hlavne vysokokvalifikovaných špecialistov z iných podnikov a inštitúcií.

Galajdová, Hitka (2003, s. 27) medzi doplňujúce vonkajšie zdroje zaraďujú aj ženy v domácnosti a dôchodcov.

Váchal, Vochozka (2013, s. 299) vysvetľujú, že forma vyhľadávania uchádzačov prostredníctvom propagácie a inzercie je široko využívaná. Aby bol inzerát účinný je potrebné venovať pozornosť jeho formulácií. Inzerát by mal byť jasný, stručný, mal by mať kvalitnú grafickú úpravu a mal by obsahovať:

- požiadavky na nových uchádzačov podľa charakteru obsadzovaného pracovného miesta,
- špecifické požiadavky na miesto, napr. viaczmenná prevádzka,
- možnosti, ktoré práca, resp. podnik môže uchádzačovi ponúknuť.

Tiež dopĺňajú, že ďalšími možnosťami môžu byť využitie plagátovej reklamy, letákov, spolupráca s rôznymi profesnými organizáciami a aktivity typu „dni otvorených dverí“. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 300)

Po rozhodnutí organizácie o spôsobe a zdrojoch získania potenciálnych zamestnancov a realizácii príslušných krokov nasleduje hodnotenie dokumentov, ktoré zaslali uchádzači o zamestnanie. Firemná prax dáva v posledných rokoch prednosť motivačnému listu, životopisu, kópiám o ukončení štúdia a kópiám certifikátov o ukončení ďalšieho vzdelávania. Ak uchádzači vzbudia záujem organizácia ich môže vyzvať k predloženiu ďalších materiálov, ku ktorým patria osobný dotazník, pracovné posudky, referencie a pod. (Mateides, 2006, s. 361)

2.6 Metódy výberového procesu

Podľa Mateidesa (2006, s. 361) je kľúčovým problémom pri výbere zamestnancov posudzovanie uchádzačov o prácu, pri ktorom sa porovnáva povaha pracovného miesta so zistenými alebo deklarovanými charakteristikami uchádzača. Podmienkou úspešného výberu je stanovenie kritérií práce na obsadzovanom pracovnom mieste, ktoré sa rozdeľujú na celopodnikové, úsekové a na kritériá pracovného miesta, ale aj stanovenie faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu práce a získanie validných informácií o uchádzačovi.

K najčastejšie uplatňovaným krokom a metódam samotného výberového procesu patria tieto:

- **Preskúvanie dokumentov** predloženým uchádzačom o zamestnanie – hodnotenie motivačného listu, životopisu, osobného dotazníka, pracovných posudkov a referencií z predchádzajúcich pracovísk.
- **Predbežný rozhovor**, ktorý slúži na doplnenie a spresnenie niektorých skutočností obsiahnutých v písomných dokumentoch.
- **Predvýber** na základe údajov zistených zo zaslaných dokumentov a prípadne doplnený v priebehu predbežného pohovoru, po ktorom nasleduje pozvanie vhodných uchádzačov na osobný rozhovor, resp. vyradovanie nevhodných uchádzačov.
- **Testovanie uchádzačov**, ktoré sa realizuje pomocou individuálnych testov (testy znalostí a zručností, testy rozvoja ľudského potenciálu, psychologické testy, testy osobnosti, testy správania) alebo skupinových testov (psychologicko-výcvikový program).
- **Výberový pohovor** (merateľný, riadený, kombinovaný alebo riešiaci určitý problém), ktorý ide do hĺbky a jeho cieľom je zhodnotiť či je možné uchádzača o prácu prijať. K základným fázam výberového pohovoru patria: príprava výberovej komisie na pohovor, nadviazanie kontaktu, výmena informácií, ukončenie pohovoru.
- **Rozhodnutie o prijatí alebo neprijatí** uchádzača a oznámenie výsledku uchádzačom.

Koncepcia získavania a výberu zamestnancov obsahuje postupy a činnosti, ktoré sú súčasťou cieľavedomého utvárania, rozvíjania a využívania ľudského potenciálu na základe strategických cieľov v slade s kultúrou organizácie. (Mateides 2006, s. 361)

Metódy výberu tvoria pestrú škálu rôznych prístupov, postupov i názorov. Ich voľba závisí na tom, na aké pracovné miesto (funkciu) a pre aký druh pracovnej činnosti sa výber uskutočňuje a ďalej závisí na spôsobe výberu uchádzačov. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 300)

Príklad stanovenia posudzovaných metód odpovedajúcich jednotlivým výberovým kritériám pre uchádzačov uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2: Metódy výberového procesu

Výberové kritérium	Metódy pozorovania
Úroveň vzdelania	analýza životopisu
Pracovné skúsenosti	analýza životopisu, rozhovor
Technická kvalifikácia	analýza životopisu, osvedčenie, test technických vedomostí
Komunikačné schopnosti	rozhovor, jazykový test, hranie rolí
Riadiace schopnosti	rozhovor, referencie, analýza životopisu
Kvantitatívne schopnosti	numerický test, rozhovor, prípadová štúdia
Schopnosť pracovať v tíme	psychologický test, behaviorálny rozhovor, skupinové cvičenie
Zákaznícka orientácia	psychologický test, behaviorálny rozhovor, hranie rolí

Zdroj: Váchal J., Vochozka M.. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 301

Tiež tam uvádzajú, že metódy výberu, ktoré možno v priebehu výberového konania využívať členíme nasledovne:

1. **poznávacie metódy** – umožňujú bližšie charakterizovať profil uchádzača z rôznych hľadísk :
 - **didaktické** – sú zamerané na znalosti,
 - **postojové** – na získanie prehľadu o hodnotovej orientácii uchádzača,
 - **výkonové, resp. manipulačné** – zameriavajú sa na reálne výkonové charakteristiky uchádzača,
 - **funkčné** – sú spojené s čiastkovými osobnostnými faktormi a funkciami, napr. testy inteligencie, testy pozornosti, testy vedomostí a ich praktickej uplatniteľnosti, testy kreativity, psychodiagnostické testy a pod.,
2. **porovnávacie metódy** – umožňujú na základe získaných informácií porovnať a pretriediť súbor uchádzačov o miesto a stanoviť ich poradie. Väčšinou sa jedná o hodnotové (bodové) ocenenie jednotlivých kritérií výberu, napr. pomocou:
 - absolútneho ocenenia získaných údajov,
 - váhového ocenenia získaných údajov,
 - párového porovnania získaných údajov. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 300-301)

2.7 Prijímanie zamestnancov

Podľa Stýbla (2003, s. 15) „Prioritné sú podnikateľské potreby a zámery. Ľudia sú získavani, rozmiestňovaní a uvoľňovaní tak, ako to vyžadujú zámery a plány firmy.“

Mateides uvádza, že okrem prijatia nového zamestnanca do organizácie hovoríme o prijímaní aj v prípade prechodu existujúceho vlastného zamestnanca na nové pracovné miesto v rámci organizácie. (Mateides, 2006, s. 362)

Pri prijímaní zamestnancov uchádzač postupne prejde niekoľkými stupňami prijímacieho konania. Jednotlivé stupne podľa Kachaňákovej sú znázornené v schéme 3.

Schéma 3: Výberový postup – výberové konanie

8. stupeň	Uzavretie zmluvy
7. stupeň	Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie
6. stupeň	Výberový rozhovor
5. stupeň	A ... informácií
4. stupeň	Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
3. stupeň	Zhromažďovanie dokumentácie ako údajov
2. stupeň	Podanie žiadosti o prijatie
1. stupeň	Vstupný informatívny rozhovor

Zdroj: Mihalčová, B. a kol. Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava: Ekonóm, 2007, s.48.

Mateides ďalej tvrdí, že nevyhnutným predpokladom vhodného usporiadania zamestnaneckých vzťahov medzi zamestnancom a zamestnávateľom je korektne vypracovaná pracovná zmluva. Nakoľko zmluva by nemala byť iba jednostrannou záležitosťou, mal by sa na jej tvorbe aktívne zúčastniť aj samotný zamestnanec a organizácia by mala rešpektovať právo zamestnanca na vyjednávanie. V pracovnej zmluve je zamestnávateľ povinný v súlade so Zákonníkom práce dohodnúť so zamestnancom druh práce, miesto vykonávania práce, deň nástupu a mzdové podmienky ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. (Mateides, 2006, s. 362)

Neodmysliteľnou súčasťou pracovnej zmluvy by podľa neho mali byť aj nasledovné informácie a údaje:

- názov a informácie o práci,
- zodpovednosti zamestnanca,
- pracovné podmienky súvisiace s pracovným miestom,
- mzdové podmienky,
- dĺžka skúšobnej doby,
- druh a trvanie pracovného pomeru,
- ostatné dojednané podmienky pracovného vzťahu.

Tiež tam uvádza, že podkladom pre kvalitne vypracovanú náplň práce je analýza pracovného miesta. Pred podpisom pracovnej zmluvy by mal nový zamestnanec absolvovať stretnutie s osobou zodpovednou za personálnu prácu a priamym nadriadeným, ktorí ho informujú o náplni práce, právach a povinnostiach vyplývajúcich

a prislúchajúcich danému pracovnému miestu. Spravidla sa u novo prijatých zamestnancov vyžaduje aj vstupná zdravotná prehliadka. Po podpise pracovnej zmluvy prebieha zaradenie zamestnanca do personálnej evidencie.

S prijatím nového zamestnanca súvisí aj jeho uvedenie na pracovisko a zoznámenie sa s ostatnými zamestnancami. Tento krok sa priamo spája aj s oboznámením nového zamestnanca s jeho právami a povinnosťami ako aj so všetkými vnútro podnikovými nariadeniami a smernicami, napr. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Prvoradou úlohou po prijatí zamestnanca je však zapracovať ho tak, aby rýchlo získal schopnosť robiť prácu samostatne a výkonne. (Mateides 2006, s. 362)

Prijímanie zamestnancov predstavuje logické vyústenie obsahu teoretickej časti bakalárskej práce. Táto sa s využitím zdrojov domácich aj zahraničných autorov pokúsila vysvetliť riešenú problematiku: od personálneho riadenia a plánovania, cez potrebu analýzy pracovných miest a dokumentov od uchádzačov, metódy výberového procesu až po výber a získavanie zamestnancov.

PRAKTICKÁ ČASŤ

3 CHARAKTERISTIKA ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRIE

Advokátska kancelária BEST poskytuje svoje služby v Slovenskej republike v rámci siete svojich zamestnancov na území Trnavského kraja. Zameriava sa na tieto **oblasti práva:**

- právo obchodných spoločností a obchodné právo,
- súkromný kapitál,
- kapitálové trhy a cenné papiere,
- nehnuteľnosti a stavebné právo,
- fúzie a akvizície,
- dane a clá,
- investičné projekty na zelenej lúke.

V tejto bakalárskej práci sme sa rozhodli pre analýzu personálneho manažmentu tejto advokátskej kancelárie, pretože s uvedenou advokátskou kanceláriou sme dlhodobo spolupracovali pri riešení obchodno-právnych vzťahov našej spoločnosti.

Keďže výsledok aj procesy v práci danej advokátskej kancelárie považujeme za dôležité, uvedomili sme si význam ľudského faktora v riešení úloh v záujme klientov.

Činnosť advokátskej kancelárie BEST vystihujú nasledovné služby:

- poskytovanie právnych služieb v oblasti súkromného práva, súčasťou ktorého je najmä obchodné právo, občianske a pracovné právo,
- poskytovanie celkového právneho poradenstva a služieb pre obchodné spoločnosti. Ich predmetom je najmä právne poradenstvo v obchodno-právnych záležitostiach, ktoré zahŕňajú okrem efektívnej deblokácie pohľadávok klientov aj právne poradenstvo týkajúce sa fungovania samotných obchodných spoločností ako aj vzťahov medzi klientmi a ich obchodnými partnermi. V prípade existencie a potreby riešenia sporov klientov, ich advokátska kancelária zastupuje pred súdmi ako aj inými orgánmi verejnej správy.
- konkurzy a reštrukturalizácia obchodných spoločností, ktorým poskytuje právne poradenstvo pri rozsiahlych insolvenčných konaniach významných dlžníkov.

- právne poradenstvo v oblasti obchodného práva, napríklad pri vstupe domácich alebo zahraničných investorov do obchodných spoločností, ktorých súčasťou je aj právny audit a podpora pri kúpe a predaji podnikov.
- plná podpora vo všetkých obchodných a komerčných záležitostiach pri výkone ich obchodných a investičných činností.

Z osobnej komunikácie s právnikom z advokátskej kancelárie vyplynulo, že v nej nezamestnávajú personalistu a personálnemu manažmentu sa venuje administratívny manažér. Na základe tejto komunikácie nám bolo umožnené navrhnúť zmeny týkajúce sa riešenia existujúceho stavu pri výbere a získavaní nových zamestnancov do danej advokátskej kancelárie, čo nás viedlo k stanoveniu cieľov, ktoré sú uvedené v nasledovnej časti práce. Pri stanovovaní týchto cieľov práce sme vychádzali najmä zo zamerania nášho študijného odboru.

3.1 Ciele prieskumu

Hlavný cieľ prieskumu bakalárskej práce sme si stanovili nasledovne:

Navrhnuť odporúčania pre zlepšenie a optimalizáciu výberu a získavania administratívnych pracovníkov do advokátskej kancelárie.

K jeho dosiahnutiu sme si vymedzili tieto **čiastkové ciele**:

1. Zistiť personálnu štruktúru zamestnancov v skúmanej advokátskej kancelárii.
2. Analyzovať internú dokumentáciu týkajúcu sa postupov v oblasti plánovania a získavania zamestnancov.
3. Spoznať systém plánovania potrieb zamestnancov vrcholovým manažmentom advokátskej kancelárie.
4. Porovnať súlad medzi teoretickými východiskami v manažmente ľudských zdrojov so získavaním administratívnych zamestnancov v tejto advokátskej kancelárii.

3.2 Metodika prieskumu

Na základe poznatkov z odbornej literatúry sa prikláňame k názoru, že každá **metóda** ponúka svoje výhody a tiež nevýhody. K dosiahnutiu cieľov prieskumu sme sa rozhodli pre využitie kombinácie nasledovných troch prieskumných nástrojov:

1. pozorovanie,
2. analýzu dokumentov,
3. štruktúrovaný rozhovor.

Vychádzali sme pritom z idey, že ich využitím získame širší pohľad na riešenú problematiku a tým aj komplexnejšie možnosti riešenia témy bakalárskej práce.

Po dohode s administratívnym manažérom nám bolo umožnené v advokátskej kancelárii stráviť 40 pracovných hodín, t. j. 5 pracovných dní. Počas tohto času sme mohli **pozorovať a zaznamenávať** aktivity a prácu členov tímu advokátskej kancelárie, najmä administratívneho manažéra a s ním spolupracujúcich zamestnancov advokátskej kancelárie.

Počas tohto prieskumu v kancelárii nám bolo umožnené zoznámiť sa s internými **administratívnymi dokumentmi** používanými advokátskou kanceláriou. V advokátskej kancelárii sme sa rozhodli realizovať **štruktúrovaný rozhovor**. Pre jeho realizáciu sme využili rozhovor s administratívnym manažérom. Tomuto sme položili počas prvých 4 dní vytvorené a pripravené otázky zamerané na ciele bakalárskej práce. Otázky štruktúrovaného rozhovoru s administratívnym pracovníkom sú uvedené v prílohe A. Opísaný prieskum bol realizovaný v 3. týždni mesiaca január.

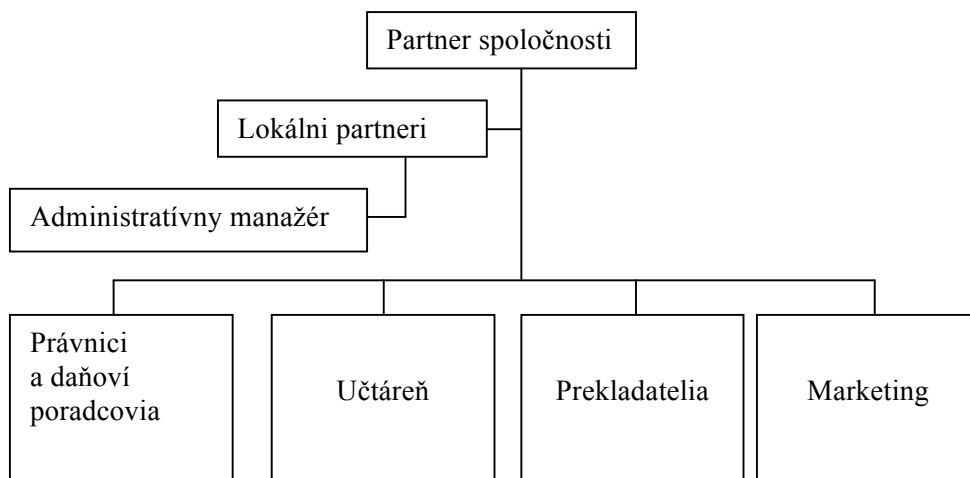
3.3 Organizačná štruktúra a personálne obsadenie

Organizačnú štruktúru advokátskej kancelárie znázorňuje schéma 4. **Personálne obsadenie** v nami zvolenej advokátskej kancelárii zahŕňa 35 interných zamestnancov. Štúdiom interných materiálov sme identifikovali ich nasledovnú štruktúru:

- 1 partner spoločnosti,
- 2 lokálni partneri,
- 1 administratívny manažér,

- 20 právnikov,
- 3 daňoví poradcovia,
- 5 administratívnych pracovníkov,
- 2 prekladatelia,
- 3 marketingoví pracovníci,
- 1 účtovníčka.

Schéma 4: Organizačná štruktúra advokátskej kancelárie



Zdroj: Interný dokument skúmanej advokátskej kancelárie

System organizácie práce v advokátskej kancelárii je zameraný na profesnú orientáciu pracovníkov podľa ich pracovnej pozície. Administratívni pracovníci, na ktorých sa bakalárska práca zameriava, majú v náplni práce nasledovné úlohy:

- kontaktovanie klientov (telefonicky, písomne, emailom, v prípade potreby aj osobne),
- príjem klientov a všeobecná komunikácia s nimi,
- organizovanie stretnutí, plánovanie kontaktov,
- ostatná korešpondencia,
- vystavovanie faktúr.

3.4 Interpretácia výsledkov pozorovania

Z 5-dňového prieskumného pobytu v advokátskej kancelárii pozorovaním a rozhovormi s jej pracovníkmi sme zistili, že nielen v nami skúmanej advokátskej kancelárii, ale i vo väčšine ostatných prosperujúcich advokátskych kanceláriách sa z dôvodu nárastu dopytu po ich službách čoraz viac advokátskych kancelárií personálne rozširuje. To má za následok prijímanie nových zamestnancov. Preto i my zastávame názor, že títo zamestnanci majú byť pre zamestnávateľa prínosom, nakoľko práve od nich sa odvíja celkové fungovanie a prosperita danej advokátskej kancelárie. Napriek tomu, ako vyplynulo i z nášho prieskumu, sa podobne ako i v ostatných advokátskych kanceláriách i v tej nami skúmanej, personálny manažment zameriava prevažne na výber a získavanie dobrých právnikov. Opodstatnenú úlohu v tímoch majú však aj administratívni pracovníci, ktorí zohrávajú dôležitú úlohu pri fungovaní advokátskych kancelárií ako celku. Ich práca ovplyvňuje úspechy advokátskych kancelárií, ktorých výsledkom býva vyhraný súdny spor alebo podpísanie dôležitej právnej zmluvy. Nemalou mierou tak napomáhajú k dosahovaniu výsledkov prezentovaných právnikmi.

Na základe výsledkov nášho pozorovania sme zistili, že požiadavku na novovzniknuté pracovné miesto v skúmanej advokátskej kancelárii väčšinou podáva nadriadený právnik alebo lokálny partner na základe potrieb svojho oddelenia. Táto požiadavka následne prechádza k administratíve manažéra alebo je delegovaná na povereného administratívneho zamestnanca advokátskej kancelárie, s cieľom vytvoriť popis pracovného miesta na základe doterajších pôvodných popisov na túto pozíciu, ktoré sú zvyčajne doplnené o aktuálne požiadavky.

3.5 Interpretácia analýzy dokumentov

V realizovanom prieskume sme mali možnosť nahliadnuť do interných smerníc kancelárie, ktoré predstavujú pre advokátsku kanceláriu písomné normatívne akty. Usmerňujú činnosti v advokátskej spoločnosti. Systém riadenia advokátskej spoločnosti je podložený sústavou legislatívnych, organizačných, riadiacich, metodických

a informačných noriem, ďalšími druhmi pravidiel a nástrojov riadenia. Sú označované ako interné smernice tejto kancelárie.

1. **Smernice** sa v advokátskych spoločnostiach vydávajú z dôvodu určenia jednotnej a záväznej štruktúry základných pravidiel rôzneho charakteru podľa potrieb danej advokátskej kancelárie. Tvorba niektorých interných smerníc pre advokátske kancelárie vyplýva priamo zo všeobecne záväzných právnych predpisov, tvorbu iných si vyžaduje až reálne fungovanie spoločnosti. Nami skúmaná advokátska kancelária dbá na to, aby prijaté smernice boli záväzné pre všetkých zamestnancov advokátskej kancelárie, prípadne iba pre konkrétnu cieľovú skupinu zamestnancov, ktorých sa priamo týkajú.
2. **Organizačný poriadok** je štatutárnou smernicou každej advokátskej kancelárie. Je preto záväzný pre všetky organizačné zložky a zamestnancov. Upravuje základ činností, organizačné usporiadanie, organizačnú štruktúru a hlavné činnosti konkrétnych útvarov, členenie nižších organizačných zložiek a definuje ich náplň. Okrem toho obsahuje systém riadenia, stupne riadenia, rozdelenie úloh pre jednotlivé úrovne riadenia, vnútorný rozsah právomocí a zodpovedností a zásady vzájomných vzťahov. Súčasťou organizačného poriadku aj v nami skúmanej advokátskej kancelárii sú ekonomické pravidlá a pravidlá vnútorného ekonomického riadenia.
3. Zistili sme, že interné materiály v skúmanej advokátskej kancelárii upravujú aj oblasť plánovania počtu a štruktúry pracovníkov v advokátskej kancelárii, tiež ich výber a získavanie. Analýzu internej dokumentácie sme vykonávali v rámci analýzy vnútorného prostredia spoločnosti. Zodpovednosť za výber a získavanie zamestnancov má administratívny manažér tejto kancelárie.
4. Za významný faktor úspechu ktorejkoľvek advokátskej kancelárie považujeme okrem poskytovania kvalitných právnych služieb aj personálne obsadenie jednotlivých pracovných pozícií. Veľmi dôležité je preto uvedomiť si hodnotu kvalitného tímu vo vzťahu k výsledkom advokátskej kancelárie.

3.6 Interpretácia štruktúrovaného rozhovoru

Na realizáciu druhej nami vybranej prieskumnej metódy a to štruktúrovaného rozhovoru, sme si vytvorili súbor otázok, ktoré uvádzame v prílohe A tejto bakalárskej práce. Rozdelili sme ich podľa poradia, od 1 až po 9.

1. otázka: Úloha administratívneho manažéra v advokátskej kancelárii je pomerne rôznorodá. Obsahom náplne jeho činností sú okrem finančných a základných marketingových činnosti aj činnosti súvisiace s personálnym výberom zamestnancov kancelárie.

2. otázka: Keďže pracovné činnosti administratívneho manažéra v advokátskej kancelárii sú vo veľmi širokom rozpätí, niektoré z nich sa tento snaží delegovať na svojich spolupracovníkov. Jednou z vyššie uvedených aktivít je aj proces výberu a získavania administratívnych pracovníkov, ich zaškoľovanie a vzdelávanie. Touto prácou býva zväčša poverený vybraný administratívny pracovník advokátskej kancelárie.

Z odpovedí administratívneho manažéra aj z interných materiálov advokátskej kancelárie vyplynula jeho zodpovednosť za napĺňanie potrieb advokátskej kancelárie týkajúcich sa prijímania nových administratívnych zamestnancov a tiež vzdelávania súčasných zamestnancov.

3. otázka: Advokátska kancelária nemá vybudovaný systém plánovania získavania a výberu pracovníkov. Situáciu súvisiacu s odchodom zamestnanca operatívne rieši administratívny manažér, prípadne ním poverený administratívny pracovník advokátskej kancelárie.

4. otázka: Nábor a výber zamestnanca sa zorganizuje až vtedy, ak existujúci zamestnanec podá výpoveď, odíde na materskú dovolenku alebo je preradený na inú pracovnú pozíciu v rámci advokátskej kancelárie alebo danej spoločnosti.

5. otázka: V tejto advokátskej kancelárii existuje len minimálne prepojenie medzi plánovanými strategickými cieľmi a plánovaním pracovných miest, čo možno považovať za významný nedostatok, ktorý považujeme za potrebné odstrániť. Advokátska kancelária by tak mohla dosiahnuť stav, kedy bude mať bez významnejších časových prestojov k dispozícii pracovníkov:

a) v potrebnom množstve,

- b) s potrebnými vedomosťami a zručnosťami,
- c) s požadovanými osobnostnými charakteristikami,
- d) s primeranými požiadavkami na odmenu,
- e) flexibilných zamestnancov pripravených na možné zmeny okolia.

6. otázka: Pri výbere zamestnanca na pozíciu administratívneho pracovníka v tejto advokátskej kancelárii uplatňujú využitie nasledovných metód:

- a) odporúčanie od súčasného zamestnanca** – súčasný zamestnanec advokátskej kancelárie navrhne vhodného uchádzača administratívneho manažérovi, a po ich vzájomnej dohode ho jeden z nich s ponukou práce aj osloví,
- b) využitie služieb personálnych agentúr** – advokátska kancelária predkladá svoje požiadavky na pracovné miesto personálnej agentúre. Túto metódu advokátska kancelária využíva zväčša pri hľadaní právnika – seniora, ktorý je zamestnaný v konkurenčnej organizácii.
- c) využitie internetových portálov** – túto metódu advokátska kancelária využíva pri hľadaní vhodného uchádzača najčastejšie. Advokátska kancelária vtedy zadáva presnú a konkrétnu ponuku na internetový portál, s ktorým má zmluvu. Ponuka je vypracovaná na základe popisu pracovného miesta a požiadaviek jednotlivého právnika. Na základe žiadostí o prijatie do zamestnania potom administratívny manažér alebo konkrétny právnik pozvú jednotlivých uchádzačov na pracovné pohovory.

7. otázka: Advokátska kancelária vyžaduje od uchádzačov o pracovné miesto nasledovné dokumenty:

a) životopis – skúmaná advokátska kancelária nemá presné požiadavky na jeho formálnu úpravu a formu avšak práve táto úprava a forma životopisu často napovedá o uchádzačovej osobnosti, pretože jednou z hlavných činností administratívneho pracovníka v advokátskej kancelárii je úprava právnych zmlúv po technickej stránke.

b) motivačný list - tento obsahuje dôvody, prečo sa uchádzač rozhodol osloviť práve ním zvolenú advokátsku kanceláriu. Keďže sa vyžaduje, aby list bol napísaný aj v anglickom jazyku, skúma sa ním pasívna úroveň používania a vyjadrovania sa v cudzom jazyku.

c) Pri výberovom konaní v skúmanej advokátskej kancelárii sa každý uchádzač preukazuje platnými **dokladmi o vzdelaní**. Pre advokátsku kanceláriu sú dôležité **jazykové schopnosti** a zručnosti s používaním **Microsoft Office**.

d) **referencie** – ak uchádzač o administratívne miesto podobnú činnosť už vykonával a môže ich doložiť od predchádzajúceho zamestnávateľa, považuje ich nami skúmaná advokátska kancelária ako pozitívum pre daného uchádzača.

8. otázka: Výsledkom výberu je snaha o najvhodnejšieho uchádzača na voľnú pracovnú pozíciu so zreteľom na to, aby najlepšie vyhovoval požiadavkám kladeným danou advokátskou kanceláriou. Svojou osobnosťou má tiež prispievať k harmonizácii vzťahov na pracovisku a stať sa plnohodnotným členom pracovného tímu.

V skúmanej advokátskej kancelárii funguje výber administratívnych pracovníkov nasledovne:

1. Na základe prijatých žiadostí o zamestnanie sa vyberú uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky pracovného miesta.
2. Vhodní uchádzači sú pozvaní na prvé kolo pracovného pohovoru. To pozostáva z osobného pohovoru, ktorému predchádza podrobné preskúmanie všetkých požadovaných a dostupných dokumentov od uchádzača a praktického testu, kde sa overia technické zručnosti uchádzača pri úprave textových dokumentov a tabuľkových databáz. Potom nasleduje písomný test z anglického jazyka, ktorý pozostáva z prepisu odborného právneho textu a jeho následný preklad do slovenského jazyka. Test sa vyhodnotí a na základe jeho výsledku vhodný uchádzač môže byť odporučený do ďalšieho kola.
3. Druhé kolo výberového konania pozostáva zo stretnutia s vedúcim právnikom. Tento skúma odborné vedomosti a spôsobilosť uchádzača, jeho predstavy o budúcom pôsobení v advokátskej kancelárii a v neposlednom rade aj jeho osobnostné predpoklady pre vykonávanie danej pracovnej pozície. Nasleduje riešenie detailov ohľadom náplne práce, požiadavkám zo strany budúceho zamestnávateľa až po termín nástupu a ponúkanú mzdu. Poslednou fázou druhého kola pracovného pohovoru je overenie verbálnej komunikačnej úrovne z anglického jazyka. Výsledkom výberového konania na pozíciu administratívneho pracovníka v advokátskej kancelárii je vyjadrenie všetkých účastníkov pohovoru zo strany spoločnosti, či už prijatím alebo zamietnutím žiadosti uchádzača o zamestnanie.

9. otázka: Na základe výberu a rozhodnutia administratívneho manažera prípadne nadriadeného právnik, alebo povereného administratívneho zamestnanca advokátskej kancelárie sa oznámi kladný výsledok pracovného pohovoru. Najskôr telefonicky a následne je úspešnému uchádzačovi o zamestnanie zaslaný akceptačný e-mail, v ktorom sú uvedené informácie potrebné k nástupu vybraného administratívneho zamestnanca do zamestnania. Ostatným uchádzačom, ktorí na pracovnom pohovore neboli úspešní, je výsledok oznámený prostredníctvom e-mailu so zamietavou odpoveďou o prijatie do zamestnania.

3.7 Analýza súčasného stavu

Súčasný stav v nami skúmanej advokátskej kancelárii môžeme na základe využitia troch prieskumných nástrojov charakterizovať nasledovne:

a) Riadenie ľudských zdrojov je v nami skúmanej advokátskej kancelárii zabezpečované administratívnym manažérom, ktorý okrem už vyššie vymenovaných metód výberu nových administratívnych zamestnancov využíva aj externé zdroje, internet a personálne agentúry.

b) V advokátskej kancelárii nie je vytvorený personálny útvar, ani pracovná pozícia interného personalistu. Skúmaná advokátska kancelária v súčasnosti nevedie žiadnu evidenciu uchádzačov o pozíciu administratívneho pracovníka. Na zaistenie niektorých personálnych činností preto spoločnosť využíva externé zdroje.

c) Väčšinu činností si advokátska kancelária zabezpečuje z interných zdrojov. Vedenie skúmanej advokátskej kancelárie si samé určuje koncepciu riadenia ľudských zdrojov. Zaoberá sa záležitosťami, ktoré sa týkajú vytvárania a analýzy pracovných miest, plánovania, získavania a výberu pracovníkov, ich rozvoja, hodnotenia, odmeňovania a tiež rozmiestňovania a uvoľňovania. Rozhoduje tiež o miere starostlivosti, ktorá je poskytovaná pracovníkom nad rámec zákona a snaží sa vytvárať pracovné vzťahy podporujúce výkonnosť zamestnancov.

d) Vedenie skúmanej advokátskej kancelárie nemá odborné znalosti v oblasti personalistiky, neprešlo odborným školením či kurzom zameraným na túto problematiku.

e) Keďže advokátska kancelária nemá interného personalistu s odbornými znalosťami, chýba v nej metodická podpora v tejto oblasti. Preto činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovania a spracovávaní informácií či prieskumu trhu práce nie sú v skúmanej advokátskej kancelárii uskutočňované vôbec.

f) Vedenie advokátskej kancelárie si však uvedomuje dôležitosť ľudského kapitálu a jeho rozvoja. Svojich zamestnancov vníma ako vlastníkov znalostí, skúseností, schopností a zručností a svoje náklady na zamestnancov považuje za investície.

g) Advokátska spoločnosť sa snaží držať personálne náklady na čo najnižšej úrovni. Zistili sme, že i napriek tomu sa jej darí získať a udržať si kvalitných pracovníkov, dbať o ich rozvoj, zvyšovanie motivácie a produktivity.

h) V advokátskej kancelárii nie je venovaná dostatočná pozornosť systematickej personálnej stratégii. Advokátska kancelária operatívne vytvára iba krátkodobú stratégiu, ktorá sa odvíja od jej aktuálnych potrieb. Počtom svojich zamestnancov sa prispôsobuje aktuálnemu dopytu verejnosti po ňou poskytovaných službách.

i) Ďalším zisteným nedostatkom v porovnaní s teoretickými východiskami pri procese výberu a získavaní administratívnych pracovníkov v advokátskej kancelárii je neexistencia stanovených kritérií na výber, či požiadaviek na uchádzačov ku konkrétnym pracovným pozíciám.

4 NÁVRHY K LEPŠIEMU VÝBERU A ZÍSKAVANIU ADMINISTRATÍVNYCH PRACOVNÍKOV

Z prieskumom získaných, vyššie uvedených nedostatkov v nami skúmanej advokátskej kancelárii vyplynulo, že personálne plánovanie je oblasťou s existujúcimi rezervami.

Na základe našich zistení odporúčame advokátskej kancelárii prepájať strategické ciele spoločnosti s jej personálnym plánovaním, ktoré je opísané v teoretickej časti tejto práce. Identifikovali sme tiež rozdiely medzi teoretickými a praktickými východiskami v skúmanej personálnej politike zvolenej advokátskej kancelárie.

Pre vedenie advokátskej kancelárie je dôležité vedieť reagovať na nasledujúce otázky:

1. Koľko pracovníkov je potrebných na efektívne fungovanie advokátskej kancelárie?
2. Kedy advokátska kancelária potrebuje nových pracovníkov?
3. Z akých zdrojov získavať pracovníkov advokátskej kancelárie?
4. Aké budú náklady na získavanie nových pracovníkov pre advokátsku kanceláriu?
5. Aké vedomosti a zručnosti budú potrebné pri ďalšom napredovaní advokátskej kancelárie?

Riešenie zabezpečenia lepšej odbornosti v advokátskej kancelárii je podľa nášho názoru v nasledovných možnostiach:

Vytvorenie **nového pracovného miesta** prijatím **personalistu** alebo **zaškolenie súčasného pracovníka**. V súčasnosti za najvhodnejšieho uchádzača pre pozíciu personalistu advokátskej kancelárie považujeme terajšieho marketingového manažéra. Práve tento má aj základné vedomosti z oblasti riadenia ľudských zdrojov získaného štúdiom na vysokej škole ekonomického smeru. Využitím prvej či druhej možnosti riešenia môže advokátska kancelária pohotovo reagovať na požiadavky súvisiace s personálnym obsadením. Z pohľadu veľkosti advokátskej kancelárie, z hľadiska počtu jej zamestnancov je **ďalšou z možností**, pre advokátsku kanceláriu z ekonomického hľadiska považované za efektívne, využitie **outsourcingu**. Využívanie externých služieb je v súlade so súčasnými trendmi správania sa aj väčších podnikov ako je skúmaná advokátska kancelária.

Keďže nami skúmaná advokátska kancelária neeviduje databázu uchádzačov o administratívne miesto, navrhujeme jej zaviesť **evidenčnú kartu** uchádzačov o zamestnanie. Táto evidenčná karta bude slúžiť na ľahšiu orientáciu pri vyhľadávaní vhodných uchádzačov na jednotlivé pracovné pozície a tiež poskytovať personalistovi, respektíve administratívne manažérovi komplexný pohľad na možnosti operatívne obsadiť voľnú pracovnú pozíciu.

Advokátskej kancelárii tiež navrhujeme stanoviť **požiadavky a kritériá na konkrétne pracovné pozície** a pre výber vhodného uchádzača vytvoriť jednotnú formu, ktorá by bola používaná aj pri prijímacom výbere administratívnych pracovníkov. Za rozhodujúce považujeme nasledovné:

1. Verifikáciu uvádzanej spôsobilosti zo životopisu, predložením ďalších dokumentov potvrdzujúcu pravdivosť uvádzaných informácií.
2. Porovnanie zručností uchádzačov (napríklad manuálnych a technických pri práci s počítačom), nielen s požiadavkami na výkon pracovného miesta, ale aj porovnanie s ostatnými uchádzačmi. Z tohto dôvodu je výhodnejšie mať k dispozícii dostatočné množstvo uchádzačov, ktorí vyhovujú požiadavkám na pracovné miesto administratívneho pracovníka.
3. Posudzovanie osobnostných a charakterových predpokladov uchádzačov začleniť sa do pracovného tímu advokátskej kancelárie.
4. Dôležitými faktormi sú, či uchádzač spĺňa všetky požiadavky na prax, vedomosti, zručnosti a vzťah k danej práci. Zistenie skutočného záujmu o pracovné miesto, či je motivovaný len výhodami, ktoré vyplývajú z charakteru činností advokátskej kancelárie, ako je pracovitý a ochotný prispôbiť sa potrebným zmenám.

Významu časť výberového konania vidíme aj vo vyplňaní **hodnotiaceho formulára** o uchádzačovi, návrh ktorého pre prvé kolo pohovoru, ktorý uvádzame v **prílohe B** tejto bakalárskej práce. Osobný pohovor doporučujeme aby prebiehal postupne v dvoch fázach, s právnikom a s personalistom. Tiež je dôležité, aby obaja mali prehľad o jednotlivých uchádzačoch a vedeli i pri väčšom počte uchádzačov zaujať stanovisko k správne mu výberu.

Administratívny pracovník v tejto advokátskej kancelárii má teda zvládať požiadavky vyplývajúce z jeho náplne práce opísanej v kap. 3.1. Z hľadiska kvalifikácie je základným predpokladom stredoškolské vzdelanie s maturitou so zameraním na

administratívu, prácu s PC, výborné plánovacie, organizačné a komunikačné schopnosti vrátane aktívnej komunikácie v anglickom jazyku. Z hľadiska osobnosti administratívneho pracovníka, považujeme za rozhodujúce vlastnosti presnosť, spoľahlivosť, aktivitu, otvorenosť, pozitívny prístup, lojalitu k zamestnávateľovi a ďalšie.

Po nástupe vybraného uchádzača na pracovnú pozíciu je tiež dôležité hodnotiť jeho schopnosti, kvalitu vykonanej práce, aktivitu a zodpovednosť pri plnení stanovených úloh. Niektoré z uvedených vlastností možno vypožorovať v konkrétnej praxi, preto aj vyšší stupeň dosiahnutého vzdelania nemusí byť zárukou väčšej spokojnosti nadriadených spolupracovníkov. Za rozhodujúce považujeme výsledky práce zamestnanca, spokojnosť klientov a zamestnávateľa.

Význam návrhov uvedených v tejto časti práce možno zhrnúť nasledovne:

Z prieskumu vyplynulo, že nami skúmaná advokátska kancelária si personálne činnosti zabezpečuje sama a má v tejto oblasti určité rezervy. V práci sme navrhli riešenia vedúce k zvýšeniu odbornosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Navrhnuté riešenia by mali podľa nášho odhadu prinášať tieto dva pozitívne efekty. Jednak ide o **zvýšenie odbornosti** pri riadení ľudských zdrojov v advokátskej kancelárii a taktiež predpokladáme **zníženie nadmernej vyt'aženosti** administratívneho manažéra. Ten venuje riadeniu ľudských zdrojov vo svojej advokátskej kancelárii veľa času. Jeho odbremením sa od operatívnych personálnych činností, ktoré nevyžadujú jeho prítomnosť (ako napríklad formulácia inzerátu, výber prostriedku získavania pracovníkov, príprava pohovoru a pod.) advokátska kancelária získa väčší priestor na riešenie svojich strategických záležitostí. Vďaka stanoveným postupom a kritériám pre získavanie a výber pracovníkov **sa zlepší aj kvalita personálu** v zvolenej advokátskej kancelárii.

V tejto časti bakalárskej práce konštatujeme, že v rámci výberu a získavania pracovníkov, v skúmanej advokátskej kancelárii môže zvýšenie odbornosti v danej oblasti priniesť zlepšenie kvality tohto procesu. Stotožňujeme sa s názormi J. Stýbla, ktorý v publikácii *Personální řízení v malých a středních podnikách* uvádza ako prvú základnú požiadavku na zaistenie efektívnosti výberového procesu práve zaškolenie ľudí, ktorí budú tento proces uskutočňovať.

Na základe zistení konštatujeme, že aj uskutočnenie prieskumu v tejto advokátskej kancelárii prispelo k upriamaniu pozornosti jej pracovníkov na jej administratívnych zamestnancov, význam ich prístupu k práci a k vzájomnej komunikácii, lebo práve v advokátskej praxi považuje ľudský faktor za dôležitý prvok pri dosahovaní úspešných výsledkov. V tejto kapitole práce sme predostreli možnosti riešenia v konkrétnych podmienkach praxe.

ZÁVER

Personálne plánovanie je považované za jednu z najdôležitejších činností v každom podniku či organizácii. Slúži k realizácii cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a navrhuje opatrenia, ktoré vedú k zabezpečeniu pracovnej sily. Na základe v bakalárskej práci poukázanej dôležitosti na proces obsadzovania pracovných miest v administratíve advokátskych kancelárií považujeme kvalitný personálny manažment za neoddeliteľnú devízu pre fungovanie každej spoločnosti. Vtedy budú do advokátskej kancelárie prijímaní takí uchádzači, ktorí sa zhodujú s požadovanou pracovnou pozíciou, budú disponovať správnou hodnotou požadovaných kompetencií, o prácu budú mať záujem a ich osobnostné predpoklady im umožnia vykonávať túto prácu čo najlepšie.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo uviesť čitateľa do problematiky získavania administratívnych pracovníkov do advokátskych kancelárií. Tiež poukázať na významnú úlohu manažmentu ľudských zdrojov v tomto procese a porovnať ich s teoretickými východiskami z odbornej literatúry. Keďže na základe porovnania postupu vyplývajúceho z odbornej literatúry s realizáciou prijímania administratívnych pracovníkov do advokátskej kancelárie v praxi vyplynulo niekoľko odlišností, snažili sme sa o návrh jednoduchého a z výsledkov realizovaného prieskumu najvhodnejšieho postupu pri výbere administratívnych pracovníkov do advokátskej kancelárie.

Z prieskumných zistení vyplynulo, že výberu a získavaniu administratívnych pracovníkov v advokátskych kanceláriách býva zrejme venovaná menšia pozornosť a vzniknuté situácie sú operatívne riešené až v prípade potreby prijať nového administratívneho pracovníka. V bakalárskej práci navrhnuté opatrenia prispeli k naplneniu cieľa tejto práce. V prípade ich využitia v advokátskej praxi, môžu prispieť k efektívnemu výberu a prijímaniu administratívnych pracovníkov, väčšej spokojnosti klientov kancelárie a v konečnom dôsledku aj k jej dlhodobému uplatneniu sa v konkurenčnom prostredí.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X
- STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 8085424924, 9788085424928
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 998 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 789 s. ISBN 80-247-1407-8
- GALAJDOVÁ, V., HITKA, M. *Metódy personálnej práce*. Zvolen: TU, 2003. 90 s. ISBN 80-228-1242-0
- GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 216 s. ISBN 80-225-1649-X
- JEMALA, L., *Podnikateľský manažment a marketing*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. 312 s. ISBN 978-80-227-2860-7
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 208 s. ISBN 78-80-89085-83-5

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment* 3.vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 429 s., ISBN 978-80-89085-72-9

MATEIDES, A. a kol. *Manažérstvo kvality, história, koncepty, metódy*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 752 s. ISBN 80-8057-656-4

MIHALČOVÁ, B. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd., Bratislava: Ekonóm, 2007. 225 s., ISBN: 978-80-225-2448-3

SAKÁL, P. a kol. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2007, 705 s., ISBN 978-80-89291-04-5

ZOZNAM SCHÉM a TABULIEK

Zoznam schém

Schéma 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov	10
Schéma 2: Proces výberu a získavania zamestnancov	19
Schéma 3: Výberový postup - výberové konanie	31
Schéma 4: Organizačná štruktúra advokátskej kancelárie	36

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov	23
Tabuľka 2: Metódy výberového procesu	29

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A - Štruktúrovaný rozhovor.....	I
PRÍLOHA B - Hodnotiaci formulár uchádzača.....	II

PRÍLOHY

Príloha A - Štruktúrovaný rozhovor

1. Vymenujte najvýznamnejšie oblasti vašich aktivít, za ktoré v advokátskej kancelárii zodpovedáte.
2. Objasnite, kto z kancelárie osobne vykonáva získavanie a výber nových zamestnancov.
3. Opíšte systém plánovania a výberu zamestnancov vo vašej advokátskej kancelárii.
4. Pomenujte situácie, kedy uskutočňujete nábor a výber zamestnancov.
5. Opíšte požiadavky vašej kancelárie na nového administratívneho zamestnanca.
6. Uveďte metódy, ktoré pri získavaní zamestnancov do svojho tímu využívate.
7. Vymenujte doklady o preukázaní vzdelania a odbornosti, ktoré od uchádzačov o zamestnanie požadujete.
8. Opíšte proces výberu do pracovného vzťahu na pozíciu administratívneho pracovníka.
9. Vysvetlite spôsob ukončenia výberového konania vo vašej advokátskej kancelárii.


Za vaše odpovede ďakujem.

Príloha B - Hodnotiaci formulár uchádzača

Meno a priezvisko uchádzača

Pracovná pozícia

Dátum výberového konania

Hodnotenie			
Kvalifikačné predpoklady			
Odborná prax			
Verbálna komunikácia			
Neverbálna komunikácia			
Preukázaný záujem			
Preukázané odborné vedomosti			
Prezentované skúsenosti			
Prednosti uchádzača			
Obmedzenia uchádzača			
Ovládanie anglického jazyka			
Ovládanie iných jazykov			
Celkové hodnotenie			

Ďalší postup:

- Ukončenie komunikácie o prijatí
- Ďalšie termín výberového konania
- Prijatie do zamestnania

Podpis výberom povereného zodpovedného pracovníka:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora:	Tomáš Kučera
Odbor:	Manažerská studia – řízení lidských zdrojů
Forma štúdia:	kombinované studium
Názov práce:	Výber a získavanie administratívnych pracovníkov v advokátskej kancelárii
Rok:	2015
Počet strán textu bez príloh:	41
Celkový počet strán príloh:	2
Počet titulov českých použitých zdrojov:	7
Počet titulov zahraničných použitých zdrojov:	10
Počet internetových zdrojov:	0
Počet ostatných zdrojov:	0
Vedúci práce:	Ing. Veronika Svatošová Ph.D.